حسين محمد حسنين
خبير تدريب المدربين

تحديد الاحتياجات التدريبية

موارد وأدوات
Resources and Tools

Training Needs Assessments



تحديد الاحتياجات التدريبية

موارد وأدوات

حسين محمد حسنين
خبير تدريب المدربين

تحديد الاحتياجات التدريبية

Training Needs Assessments

موارد وأدوات

Resources and Tools



عمان - الأردن

الطبعة الأولى 1425 هـ - 2005 م

رقم الإيـداع: **2004 / 8 / 1832**

رقم الإجازة : **2004 /7/ 1738**

ردمـــــك : **ISBN 9957-02-158-3**

دار مجدلاوي للنشر والتوزيع

عمان – الرمز البريدي: 11118 – الأردن

ص.ب: 184257 – تلفاكس: 4611606–4622884

WWW.majdalawibooks.com

E-mail: customer@ majdalawibooks.com



المحتويات

الموضوع الصفحة



بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

تحديد الاحتياجات التدريبية هو عنوان هذا الكتاب الذي امتاز عن غيره من كتبي السابقة بجمعه لنمطين من أنماط تقديم المواد التدريبية للمهتمين والمدربين وغيرهم من العاملين في حقل تنمية الموارد البشرية.

يضم هذا الكتاب في المقام الأول مواد استخدمت من قبل المؤلف في عدد من البرامج التدريبية حول تحديد الاحتياجات التدريبية مثل تقويم المستوى المعرفي الأساسي، وملخصات للمشاركين (Handouts)، ومواد للقراءة الإضافية حول موضوعات متفرقة عن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، والتمارين والمهمات التدريبية وعينات من إنتاج المشاركين في الدورات والورش التي نفذها المؤلف في هذا الإطار.

أما المقام الثاني من هذا الكتاب فيضم عينة متنوعة من أصناف أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تقديمها على شكل قائمة بعنوان قائمة بأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية ثم قدمت لمحة مع أمثلة عن كل أداة من الأدوات الواردة في القائمة وذلك بغرض خدمة القارئ وتسهيل وصوله إلى الأداة المنشودة.

لقد أصبح مجال تحديد الاحتياجات التدريبية مجالاً حيوياً وهاماً لا مفر لأي منظمة من المنظمات الإفلات منه إذا ما أرادت هذه المنظمة أو تلك من مواجهة متطلبات التنمية والاستدامة والمنافسة في سوق اشتدت فيه المنافسة بكل معانيها. إن تطوير قدرات العاملين والموظفين هي مسؤولية الإدارات المختلفة وهي أمانة لابد وأن تحظى بالرعاية والاهتمام.

اسأله تعالى أن يكون في هذا الإنتاج الجديد ما ينفع ويفيد.

والله ولي التوفيق.

المؤلف

حسين محمد حسنين

تحديد الاحتياجات التدريبية

Training Needs Assessment

TNA

البرنامج التدريبي حول تحديد الاحتياجات التدريبية

قائمة المعلومات والتسهيلات الإدارية



موقع وعنوان إدارة التدريب :

اسم إدارة التدريب :

الموقع :

هاتف :

ص.ب

فاكس :

بريد إلكتروني :

معلومات عن المشرفين والمدربين في البرنامج :

تكتب هنا مطوية عن المدربين والمشرفين .

مدة البرنامج وساعات الدوام :



يبدأ البرنامج يوم الموافق / / ٢٠٠٥

وينتهي يوم بتاريخ / / ٢٠٠٥.

يبدأ العمل يومياً من الساعة صباحاً وحتى الساعة

عدد ساعات التدريب ( ) ساعة تدريبية.

الاستراحات

تفصل بين ساعات العمل استراحة لمدة .... دقيقة من الساعة .... ولغاية الساعة ....

جدول العمل اليومي:

يحدد مع المشاركين يومياً ويعنوان (ماذا لدينا اليوم؟).

القهوة الصباحية:

سيوفر المركز قهوة وشاي في الفترة الصباحية وذلك قبل البدء بالجلسة الصباحية.

الاقتراحات والشكاوي:

خدمة للبرنامج يمكن للمشاركين كتابة اعتراضاتهم، أو اقتراحاتهم، أو شكواهم، أو تعليقهم ووضعها في صندوق الاقتراحات والذي يتم فتحه يومياً من قبل المدرب ويتم الرد عليه قبل بدء التدريب يومياً والاستجابة لما هو ممكن. ولأن الصندوق وجد لخدمة البرنامج والمشاركين فلا حاجة لكتابة الاسم أو التوقيع.

عرض وتلخيص الجلسات:

يتم يومياً اختيار ناطق رسمي للجلسة يكون من بين المشاركين، يقوم مع بداية كل يوم بعرض وتلخيص أعمال جلسة اليوم السابق على ألا تزيد مدة العرض عن خمس دقائق كما يقدم التلخيص مكتوباً.

التقويم:

يتم التقويم على مستويين :

- التقويم اليومي.
- التقويم النهائي ويتم ذلك مع نهاية الدورة وفيه يعبر المشاركون عن آرائهم في البرنامج بأكمله من خلال الإجابة على أسئلة التقويم.

الدوام: (يأخذ رأي المشاركين بما يلي)

إن الالتزام بالدوام مهم جداً، لذلك فإن هناك غرامة يدفعها المشارك عن كل دقيقة تأخير تبلغ قيمتها .... إلا إذا كان التأخير بعذر وتم إبلاغ منسق البرنامج عنه مسبقاً كما يدفع كل مدرب مبلغ ...... عن كل دقيقة تأخير. ويتم وضع المبالغ في صندوق المالية الذي سيكون مسؤول عنه أمين الصندوق، أو اقتراح آخر بالإدلاء "قسم اليمين" على الالتزام بالدوام في وقته.

لغة التحدث:

تستخدم اللغة العربية بشكل رئيس في البرنامج، كما وتستخدم بعض المصطلحات باللغة الإنجليزية لغايات توضيحية فقط.

التصوير الفوتوغرافي:



سيتم أخذ صورة فوتوغرافية جماعية لغايات التوثيق مع نهاية البرنامج حيث يحصل كل مشارك على نسخ من الصور مجاناً، إلى جانب بعض الصور خلال عمل المجموعات.

المسابقات:

هناك مجموعة من المسابقات التي ستتخلل البرنامج وهي مصممة خصيصاً وذات علاقة بالموضوع التدريبي.

الشهادات:



يمنح المشارك شهادة مع نهاية البرنامج.

دليل المشارك:

يحصل المشارك على دليل خاص يحتوي على معلومات تفصيلية (المادة) لاستخدامه لاحقاً في عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية إذا اقتضى الأمر ذلك.

الغياب:

إذا تعذر حضورك لسبب ما من الأسباب فإنه يرجى التنسيق المسبق مع الميسر أو أحد الزملاء لاستلام نسخ من أوراق العمل التي توزع.

المواد الموزعة:

سيتم توزيع المواد التدريبية يومياً ليتم استعمالها في الوقت المناسب.

قواعد السلوك:

نرجو أن نلتزم بقواعد السلوك التالية التي يتوقع أن تضمن لنا العمل بمناخ جيد:

- ✓ لن تقوم علاقاتنا هنا على أساس معلم وتلاميذ.
- ✓ سنلتزم بالمواعيد التزاماً دقيقاً.
- ✓ لن نقاطع كلام أحد حتى ينتهي، شخص واحد يتكلم في آن واحد، اسمع لتسمع.
- ✓ المشاركة مطلوبة والكل لديه قدرة على المساهمة بصرف النظر عن القيمة التي يضعها الآخرين على ذلك.
- ✓ لن نغضب فالخلاف ليس نهاية المطاف.

✓ لنتذكر أن خلافنا سيكون على الآراء، فقط الأمر ليس له علاقة بالشخص.

✓ إن علينا أن نقبل بتبادل الأدوار والأماكن.

✓ لنتذكر أننا جميعاً قد نخطئ.

✓ نجاح أو فشل هذا البرنامج بسببنا جميعاً.

والآن توافق على هذه القواعد، وهل تشعر أن التزامك بها، أو في بعضها سيفقدك شيئاً ما، هل لك أن تضيف قاعدة جديدة، ما رأيك؟

قال سقراط : لا أعلم إلا صديقاً !

أنشطة التعارف:

توجد في البرنامج عدة أنشطة غرضها كسر الجمود ، وزيادة فرص التفاعل وتبادل الخبرات والمعرفة بين المشاركين.

البريد اليومي:



يتم توزيع البريد اليومي قبل بداية الجلسة الأولى وبعد عرض التقرير اليومي.



إجراءات يومية:

- ذكر المشرف بمقرر اليوم.
- حافظ على تسلسل المواد التدريبية.
- تسليم إنموذج التقويم اليومي للمشرف.

- تسليم التقرير اليومي للمشرف ومتابعة تدقيق الطباعة.
- تصوير التقرير اليومي وتوزيعه على المشاركين.

أطيب التمنيات لكم بمشاركة مثمرة

تمرين رصد توقعات المشاركين

Participants Expectation Reflection

لم تكن لدينا ونحن صغار السن فرصة لنقرر، أو نؤثر كثيراً على الكبار حول الأشياء التي نريد أن نتعلمها ولا حتى تقرير الطرق التي تناسب ذلك، فالكبار كانوا وحدهم الذين يقررون كل شيء. إن هذا أمر طبيعي. أما السؤال الذي نطرحه على أنفسنا كمدربين هو هل نمارس مع المشاركين الذين ينخرطون في برامجنا التدريبية نفس الشيء؟

إن التدريب التقليدي هو صورة طبق الأصل عن التعليم التقليدي فما زالت أهداف برامج التدريب ترسم بصورة مسبقة (Pre-determined Objectives) ويأتي المشاركين، أو غالباً ما يطلق عليهم اسم المتدربين (Trainees) إلى برامج تدريبية محددة الأهداف، والمحتوى، والطرق، حيث يستقبل المتدرب ما تفرضه عليه تقاليد، ومراسم التدريب التقليدية ويكون دوره في الغالب دور مستقبل (Receiver).

لقد تعرض التدريب بصفته أحد أهم أركان تنمية الموارد البشرية إلى سيل دافق من موجات التغيير والتي سوف نتطرق إلى معظمها في هذا البرنامج.

إن المجال في برامج التدريب الحديثة واسع لمعالجة أدق التفاصيل إلى جانب تلبية الاحتياجات التدريبية الدقيقة في بيئة العمل، ومن هنا برزت طرائق عديدة في البرامج الحديثة من شأنها توفير الفرصة أمام المشارك لدمجه وزيادة فرص تفاعله ومشاركته الفاعلة في التدريب.

إن نقطة البداية هنا وقبل عرض الأهداف الأساسية لبرنامج تحديد الاحتياجات التدريبية هو رصد توقعاتكم، والآن نرجو منكم القيام بما يلي :

١- تناول من أمامك مجموعة من البطاقات.

٢- أكتب على البطاقة الواحدة توقعاً واحداً، تذكر أن لديك مجال لكتابة أكثر من توقع واحد.

٣- تذكر أن توقعاتك ينبغي أن تصاغ صياغة واضحة وبكلمات محددة.

٤- سلم البطاقات إلى الميسر وساهم في النشاط اللاحق.

٥- لديك (٥) دقائق فقط لهذا التمرين.

* المصدر: حسين حسنين (١٩٩٧)، الحقيبة التدريبية حول تحديد الاحتياجات التدريبية.

توقعات المشاركين

مأخوذة من أحد برامج التدريب على تحديد الاحتياجات التدريبية التي نفذها المؤلف.

- التخطيط الإحصائي لاحتياجات التدريب.
- معرفة البرنامج التدريبي للمشاركين.
- التعرف إلى أساليب تقويم وتحليل الاحتياجات التدريبية ، وصياغتها على شكل برامج تدريبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة سليمة ، وإعداد خطة تدريبية شاملة.
- زيادة المعرفة في التدريب وتكاليف العملية التدريبية.
- القدرة إلى تحديد الاحتياجات.
- التعرف إلى أساليب التدريب الحديثة.
- التخطيط لدورة تدريبية أساليب تدريبية.
- معرفة كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية في البنك ، والوسائل المستخدمة في ذلك.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تستطيع المؤسسة مواكبة التطور السريع في المجالات التنظيمية والتطويرية.
- أساس تحديد الاحتياجات التدريبية و التعرف إلى أساليب التدريب الحديثة.
- أتوقع اكتساب مهارة أسس تحديد الاحتياجات التدريبية في مكان عملي.
- تحديد العناصر التدريبية لأي برنامج تدريبي.

- معرف الفئات المستهدفة.
- التعرف إلى أساليب التقويم.
- كيف نحدد احتياجاتنا التدريبية؟
- تحديد الاحتياجات التدريبية بطرق عملية وسليمة.
- معرفة طرق وأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التعرف إلى الطرق والوسائل العملية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التعرف إلى أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.
- أن أكتسب مهارة الكشف عن مواطن الضعف لدى الموظفات من حيث الأداء للتنسيب بدورات لرفع من مستوى الأداء لديهن.
- المهارة والسرعة في كشف حاجات الإداريين وتحديدها والقدرة على معالجتها.
- تنمية القدرات العملية للمشاركين وزيادة الخبرة في مجال التدريب.
- القدرة على تحديد مواطن الضعف لدى المدربين غير الظاهرة على السطح.

أهداف البرنامج

يتوقع مع نهاية هذا البرنامج أن يصبح المشارك قادراً على أن :

- ❑ يعرف المفاهيم الرئيسة والجوانب النظرية المرتبطة بتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ❑ يحدد مستويات الاحتياجات التدريبية.
- ❑ يمارس خصائص محدد الاحتياجات التدريبية.
- ❑ يعين مصادر جمع المعلومات والبيانات لغايات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ❑ يصمم أدوات مقننة ومختلفة لاستخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ❑ يحلل ويوظف نتائج التحديد لخدمة أغراض المنظمة.
- ❑ يخطط لبرنامج تدريبي في ضوء احتياج تدريبي محدد.

استبانة تقويم المستوى المعرفي الأساسي

تقويم قبلي

هذا ليس اختباراً بأي حال

This is Not a Test

استبانة تقويم المستوى المعرفي الأساسي

تقويم قبلي

١- قدم تعريفات مختصرة للمصطلحات التالية :

تحديد الاحتياجات التدريبية :

الوصف الوظيفي :

الأداء :

الحاجة التدريبية :

٢- سم ثلاثة مستويات يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية في منظمة ما من المنظمات البشرية؟

- ☐
- ☐
- ☐

٣- سم خمسة أدوات يمكن استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية؟

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

٤- عدد خمسة خصائص ينبغي أن يتمتع بها محدد الحاجات التدريبية؟

- ☐

☐

☐

☐

☐

٥- ضع أمام المصطلح العربي ما يقابله بالأجنبية؟

المصطلح بالعربية	المصطلح بالأجنبية
حاجة	
حاجة تدريبية	
محدد حاجات	
وظيفة	
أداء	
وصف وظيفي	
منظمة	
هوة	
محلل مهام	
تحليل	
هيكل تنظيمي	

المصطلح بالعربية	المصطلح بالأجنبية
مقابلة	
ملاحظة	
مسح	
أدوار	
مكانة	
المستخدمين	
حاجات طارئة	
إنموذج	
صراع	

٦- ضع أمام المصطلح الأجنبي ما يقابله بالعربية؟

المصطلح بالأجنبية	المصطلح بالعربية
Career	
Profession	
Occupation	
Job	

المصطلح بالأجنبية	المصطلح بالعربية
Work	
Business	
Post	
Position	
Rank	
Status	
Vacancy	
Qualifications	
Tool	
Assessor	
Researcher	
Data collector	
Team	
Observer	
Procedures	
division	

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

The Rational for TNA



«إجت الضربة على الوجع»

مثل شعبي

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

لماذا تحديد الاحتياجات التدريبية؟

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مستمرة ومتواصلة وهي أيضاً عملية حضارية عصرية وحيوية. فالمنظمات البشرية على أنواعها بأمس الحاجة إلى ضمان استمرارها في هذا العصر الذي يشهد ديمومة في التطور والتقدم على شتى الأصعدة الإدارية والتنظيمية. إن التنظيم الذي سيدوم هو التنظيم القادر على ضمان ديمومته بناءاً على أسس فنية ، ومن هنا فإن الإيمان بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أحد أشكال الضمانات التي يمكن أن تكفل تطور التنظيم وتقبل التغيير والتكيف معه:

- يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أول ما يمثل تقدير لقيمة الإنسان واحتياجاته المتجددة.
- يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أيضا ممارسة للديموقراطية والعدالة ويمثل أيضاً ممارسة فعلية لتجنب إصدار أحكام قيمية على الإنسان كالقول أن فلان (فاشل)، أو أن فلان وبلغتنا الشعبية ما (بنفع أو ما بزبط).
- يهيء تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس السليم لعملية تدريبية ناجحة.
- ممارسة تحديد الاحتياجات التدريبية مظهر من مظاهر التخطيط السليم ومظهر من مظاهر النماء والتطوير التنظيمي والإداري.

- تحديد الاحتياجات التدريبية يعني أهداف تدريبية دقيقة إذا ما أحسن توظيفها.
- يعين تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على ما يعرف بالأداء الأفضل.
- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على تحديد الفئات المستهدفة التي يستوجب تدريبها.
- عدم وجود فكرة الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في حياة المنظمة يعني أن الأنشطة التدريبية هي مجرد قضاء وقت، وهدر للطاقات بأشكالها المختلفة.

"تحديد الاحتياجات التدريبية هو مستلزم حيوي لأي منظمة إنسانية وهو مؤشر من مؤشرات الاستدامة والتكيف مع مستجدات العصر"

الظروف التي تتسبب في ولادة الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية

- عندما يتم تعيين موظفين جدد.
- عندما ينتقل المنظف، أو يترقى، أو ينتدب، أو يعار إلى جهة أخرى.
- عندما يتغير المسار المهني.
- عندما ندخل تكنولوجيا جديدة إلى نظام العمل.
- عندما ندخل تغييرات تنظيمية جديدة.
- عندما نستحدث وظائف جديدة.
- عندما نعدل في أهدافنا.
- عند افتتاح فرع أو مكتب جديد.
- عندما تحدث مشكلات طارئة.
- عندما نشعر أن الإنتاجية قد انخفضت.
- عند الحاجة إلى وضع خطة تدريبية.
- عند اشتداد المنافسة.

ما الذي يؤمنه
تحديد الاحتياجات التدريبية؟

(إذا لم تكن بيئة الرحم سليمة ومهيئة «تحديد الاحتياجات التدريبية) فإن نمو الجنين (البرنامج التدريبي) لا بد وأن يواجه مشكلة من نوع ما ، أو على الأقل سنعيش تحت هاجس توقع مشكلة).

يمكن أن يؤمن تحديد الاحتياجات التدريبية التالي:

معلومات وبيانات لضبط عمليات التدريب

فرصة لتتعلم المنظمة عن ذاتها

المسك بزمام العملية التدريبية بشكل أفضل

يوفر نظام تحذير أولي عن مشاكل الأداء

Early Warning System

خنق فرص الترهل الإداري

توقع مشاكل الأداء المرتقبة

نتعرف إلى من الذين يحتاجون إلى الأخذ بيدهم

(النظرة الإنسانية)

تهيئة النفوس في المنظمة إلى تقبل التغيير التدريجي

يوسع من الخيارات

يجعل القرارات أكثر عقلانية

ولادة طبيعية لبرنامج تدريبي جديد

يحسن من رؤيتنا لقدراتنا وقدرات الآخرين

يجعل توقعاتنا إزاء الآخرين أكثر واقعية

"البرنامج التدريبي الذي يخرج إلى الوجود دون تحديد مسبق للاحتياجات التدريبية هو هدر مقصود للموارد"

مقاومة فكرة تحديد الاحتياجات التدريبية

Resisting The Idea of TNA

غالباً ما تواجه فكرة الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في أروقة المنظمات على اختلافها بالمقاومة وتأخذ هذه المقاومة أشكالاً مختلفة كالتردد، والإهمال المطلق للفكرة إلى التسويف وما إلى ذلك. وغالباً ما يقدم مقاومو الفكرة جملة من الأعذار والمبررات، إن المحدد مطالب بفهم السياسة العامة للمنظمة، ومن ثم توقع المبررات التي يمكن أن تقدم حول رفض أو تأجيل الفكرة.

والآن دعونا نحاول في مجموعات العمل أن نجيب معاً على السؤالين التاليين:

١	من هي الجهات والأشخاص التي يمكن أن تقاوم فكرة تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة؟

٢	ما هي مجموعة المبررات أو الأسباب التي يمكن أن تقف وراء المقاومة؟

لماذا تقاوم فكرة تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة؟

- التوجه نحو الكسب المادي المباشر.
- الجهل بأهمية وقيمة التدريب.
- عدم الجدوى والتطبيق.
- الجهد المبذول أكثر من المردود.
- الكلفة المادية.
- تحديد عمل العامل (الخوف من الوصول إلى معالم وظيفة واضحة).
- الاستغلال.
- مصلحة شخصية (المحافظة على الكرسي).
- احتكار المعرفة.
- تكاليف التدريب الإضافية.
- عدم القناعة.
- عدم استيعاب البعض لمفهوم التدريب كاستثمار.
- عدم وضوح التوصيف الوظيفي لدى المسؤولين.
- عامل الوقت.

إدارة مقاومة فكرة تحديد الاحتياجات التدريبية

Managing Resistance to TNA

اعتبارات هامة عند إدارة مقاومة الفكرة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية

لقد تحدثنا في السابق عن موضوع مقاومة أفكار مشروعات تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات وذكرنا أن أسباب المقاومة عديدة جداً، كما أن مصادر المقاومة عديدة، ومن هنا وجب الاستعداد والتحضير لما أسميناه بإدارة المقاومة ونقصد بها تقديم المبررات والتفاوض بهدوء مع بيان الحجة المنطقية الداعمة والمؤيدة لفكرة مشروعنا.

بعض الأفكار المساعدة في إدارة المقاومة

- تعرف إلى مصدر المقاومة في المنظمة.
- حاول أن تتنبأ بالأسباب التي جعلت هذا المصدر مستعداً للمقاومة.
- حاول الحديث مع هذا المصدر في وقت ملائم.
- اشرح له الفكرة وقدم حقائق (Facts) عن مشروعك، وأظهر مدى أهميته لحياة المنظمة.
- شجع الآخرين على طرح الأسئلة، وقدم إجابات واضحة لهم.
- تجنب إصدار القرارات الخاطئة التي يمكن أن ينتج عنها مزيد من مواقف المعارضة تجاه مشروعك.

- بين وبوضوح كيف يمكن أن يقلل مشروعك من الإزعاجات والمشكلات إلى أقصى درجة ممكنة.
- أدرس بعناية الكلفة المالية وحاول ما استطعت أن تقلل من كلفة المشروع فهذا أكثر ما يزعج الإدارات العليا وتجعلها في أغلب الأحيان تتردد وأحياناً ترفض فكرة المشروع.
- بين كيف أن بإمكان المؤسسة أن تنفذ المشروع بالاعتماد على ذاتها وبين إمكانية مساهمة الآخرين في هذه العملية.
- قدم خطة واضحة ومعقولة.
- قدم شواهد وأدلة على مؤسسات شبيهة، وكيف عاد مشروع تحديد الاحتياجات التدريبية بنفع كبير عليها.

تحديد الاحتياجات التدريبية
بين التقليدية (الماضي) والتحديثية (الحاضر)

دراسة مقارنــة



جدول للمقارنة بين (TNA) في الماضي و (TNA) في الحاضر

(TNA) في الماضي	وجه المقارنة	(TNA) في الحاضر
تكرار الحاجة غير منتظم وغير مكرر بشكر ملموس وغالباً ما يلجأ إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بعد معضلة، أو مشكلة مزعجة جداً واجهت المنظمة.	مدى الحاجة إلى إجراء تحديد للاحتياجات التدريبية في المنظمة.	الحاجة واضحة وماسة إلى انتظامية في إجراء تحديد للاحتياجات التدريبية كجزء من عمليات الإدارة وكعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي المنظم.
ينظر إلى تحديد الاحتياجات التدريبية كحدث (Event) يبدأ بوقت وينتهي بوقت محدد وليس على أساس أنه مكون من مكونات الاهتمام الإداري والتطويري.	مدى الإيمان بأهمية الحاجة إلى تحديد للاحتياجات التدريبية.	ينظر إلى تحديد الاحتياجات التدريبية على أنه مستلزم ويدمج كمكون وقد تفرد له أجزاء إدارية خاصة داخل الجسم التنظيمي للمنظمة.
غالباً الإدارة العليا هي التي تأذن وتقرر الحاجة إلى ذلك.	الجهة الداخلية في المنظمة التي غالباً ما تقرر إلى الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية.	الإدارة العليا إلى جانب الإدارات وكافة الفعاليات التنظيمية، هناك صوت مسموع لكافة أجزاء التنظيم حول حاجتهم إلى تحديد الاحتياجات التدريبية.

(TNA) في الماضي	وجه المقارنة	(TNA) في الحاضر
الفئات الإدارية العليا مع توفير بعض الفرص الضيقة لمن هم في أطر الإدارات الوسطى ومن دونها	الجهات التي غالباً ما تستفيد من تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة.	الجميع مستهدف وهناك إمكانية أن تستفيد كافة الأجزاء والأطر التنظيمية ، النظر إلى التنظيم ككل متكامل. (مفهوم توفير الفرص أمام الجميع).
دورها سلبي فهي جهة مستقبلة للخدمة وليست صانعة أو مشاركة فيها. هنا مفهوم طلب الخدمة من الخارج.	دور وجهد المنظمة التي تطلب أن يجرى لها تحديد احتياجات تدريبية.	دور المنظمة إيجابي بتزايد واضح وهي مشاركة وصانعة لشكل ونوع الخدمة (تحديد الاحتياجات التدريبية)
جهات خارجية (out siders) وهي إدارات تدريبية تقوم على مفهوم تقديم خدمة تحديد الاحتياجات التدريبية (خارجية التنفيذ)	الجهة التي تقوم بتنفيذ تحديد الاحتياجات التدريبية.	تسارع نحو تطبق المثل الشعبي (ما يحك جلدك إلا ظفرك) مع استعانة أحياناً بجهات خارجية ولكن يبقى للمنظمة دور إيجابي. (ذاتية التنفيذ)
في مجملها تقليدية ، سطحية. تعمل بقوالب جامدة من حيث الأساليب والطرق والمصادر التي تعتمد عليها (مداخل وإجراءات جامدة)	المداخل العامة المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية.	في مجملها منظمة حديثة وتعمقية تعمل بقوالب مرنة من حيث الأساليب والأدوات وغيرها من الإجراءات.

(TNA) في الحاضر	وجه المقارنة	(TNA) في الماضي
الاتجاه نحو تخفيض التكلفة بالاعتماد على مصادر ذاتية التحديد وهي جزء من المسؤوليات الإدارية للتنظيم	التكلفة المالية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	عالية التكلفة بشكل عام خاصة إذا تم الاستعانة بجهات خارجية.
مائل أكثر إلى اللارسمية والأريحية في التفاعل والثقة والتعلم المتبادل.	وصف الجو العام الذي يكتنف عملية التحديد	مائل أكثر إلى الرسمية والتقليدية في نمط تعامل المحدد (Assessor) مع الفئات المستهدفة.
مستقبلة ومرسلة، مشاركة (Concept of Participation) صانعة للمعلومات ومسؤولة عنها.	دور الفئة المستهدفة في إجراءات التحديد	مستقبلة، سلبية، مقدمة للمعلومات (Concept of Receiving) مرسل ← مستقبل
التوجه إلى استخدام ما يعرف بالمدخل متعدد الأدوات (مرونة وتعددية) (Multi Techniques and Tools Approach)	التنوع في الأدوات المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية	غالباً ما يجري استخدام أدوات جامدة ومحددة، استبانة، مقابلة... الخ (Standarized Methods)
جل الاهتمام هو النتائج والعملية التي يجري بها تحديد الاحتياجات التدريبية (Process+Out Comes)	جل اهتمام تحديد الاحتياجات التدريبية	على إبراز النتائج التي يخرج بها المحدد (Outcomes)

(TNA) في الماضي	وجه المقارنة	(TNA) في الحاضر
وقت محدد، سرعة، مفهوم العقد ومفهوم السرعة والاختفاء (Quick and Vanish)	الوقت الذي تحتاجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	الإيمان أن العملية تحتاج إلى وقت ودقة ولهذا ليس هناك ما يعرف بظاهرة الصرع والهلع.
أقل قدرة على إبراز الفروق الفردية والاحتماء بظاهرة وجود علة جماعية.	مدى مراعاة الفروق الفردية	التركيز أكثر على تحديد المشكلات الفردية وفجوات الأداء على الصعيد الفردي (شاغل الوظيفة).
الاعتماد والتركيز على أحادية المصدر المعلوماتي. شخص يستجيب لمتطلبات المسح.	مصادر المعلومات التي يعتمد عليها المحددون	التركيز والاعتماد على ما يعرف بتعددية المصادر المعلوماتية لضمان تنويع الحلول التدريبية لمشاكل الأداء (Multiple data Sources)
هناك موضوعات متخصصة وقوالب تدريبية يمكن أن ترد إليها الحاجات التدريبية التي تظهر دون تفاصيل. وغالباً ما توجه الجهة المنفذة الاحتياجات تجاه قائمة الموضوعات التي تستطيع أن تدرب فيها.	الفلسفة التي ينطلق منها تحديد الاحتياجات التدريبية	ليس هناك قائمة تبضع جاهزة (shopping list) وليس هناك أهداف وبرامج محددة. أي أن البرنامج التدريبي لا يفصل قبل التحديد.

(TNA) في الماضي	وجه المقارنة	(TNA) في الحاضر
ينظر المحدد إلى الإنسان على أساس أنه شيء من جملة أشياء في المنظمة (Object).	وصف العلاقة ما بين المحددين وبين الذين تحدد احتياجاتهم	ينظر المحدد إلى الإنسان على أساس أنه موضوع (Subject) هو الأساس، (النظرة الإنسانية في التحديد).
لا يوجد تميز واضح يذكر بين التدريب الموجه إلى احتياجات محددة وبين الحاجة إلى تحسين المنظمة بعيداً عن التدريب	التمييز بين احتياجات التدريب والاحتياجات غير التدريبية للمنظمة	التمييز واضح جداً بين الحاجات التدريبية والحاجات غير التدريبية والتركيز هو على إيجاد روابط بين هذين النمطين من الاحتياجات.

بناء دراسة حالة

(Building a Case Study)

مهمة رقم (١)

جرت العادة في البرامج التدريبية حول تحديد الاحتياجات التدريبية على قيام المدربين بتقديم دراسات حالة معدة مسبقاً، ثم يطلب من المشاركين أن يقوموا بدراسة هذه الحالات وعرض نتاجاتهم ومناقشتها.

ورغم فوائد هذا الأسلوب التدريبي في تطوير مهارات المشاركين على تحليل الحالات ووضع تصورات للحلول المقترحة، أو إنجاز أي عمل تجاهها إلا أن ما يأخذ عليها بشكل عام هو بعد طبيعة معظم الحالات عن محاكاة أوضاع العمل الحقيقية.

ومن هنا وكسراً لهذا الأسلوب فإننا سنقوم ببناء الحالات الدراسية بأنفسنا وتأكدوا أن الأهم من دراسة حالة جاهزة هو بناء الحالة، ذلك أن بناء الحالة التدريبية ينم عن مهارة وقدرة تخيلية هائلة.

والآن نرجو من كل واحد منكم أن يعد لنا حالة ضمن المواصفات التالية:

مواصفات لبناء دراسة حالة.

١. أن تكون الحالة من واقع الخبرة في المنظمة.
٢. أن لا تذكر الأسماء الحقيقية للأشخاص.
٣. أن لا يتعدى حجم الحالة من صفحة إلى اثنتين من ورقة (A4).
٤. أن تخلو الحالة من الألغاز المعقدة.
٥. أن تنصب الحالة على حاجة تدريبية.
٦. أن يذكر في ذيل الحالة ما هو المطلوب إزائها.
٧. أن تعكس الحالة المشكلة بشكل واضح.
٨. أن يكون في الحالة ما يبرر قضاء وقت للعمل عليها.
٩. أن لا تكون ساذجة.
١٠. أن تكتب بخط واضح.
١١. أن تخلوا من التناقض.
١٢. أن لا يذكر اسم المؤسسة.

"دراسة حالة"

ك.ع.ع هو موظف في أحد مراكز التدريب المهني.

اسم الوظيفة: مدرب ميكانيك سيارات خفيفة.

الوصف الوظيفي: وضع الخطط التنفيذية لبرنامج، أو برامج ميكانيك السيارات، ومن ثم تجهيز المادة النظرية المطلوبة. تجهيز المادة العملية مكتوبة على شكل بطاقات تمارين ولديه القدرة على التعامل مع طلاب من الفئة العمرية ١٦ سنة، وأن يقوم بعمل اختبارات دورية نظرية وعملية لطلابه وأن يتابعهم خارج مركز التدريب في أماكن عملهم وكتابة التقارير اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية عن واقع تدريب طلابه والتنسيق بشكل جيد مع ضابط التدريب ومع المرشد المهني الموجود في المركز في ظل المشاكل على مختلف أنواعها.

المشكلة:

أثناء ملاحظة ضابط التدريب في محطات التدريب، وأيضاً من خلال نتائج اختبارات طلابه، ومن خلال كشوف الغياب، ومن خلال تسرب طلابه من المركز ومن خلال خلافاته مع زملاءه المدربين في نفس العمل ومن خلال ملفه الشخصي ما يلي:

١. لا يقوم بوضع الخطط التنفيذية لعمله إطلاقاً.

٢. قيامه بتناول الشاي وبعض المأكولات أثناء قيامه بتدريب الطلاب.

٣. نسبة رسوب طلابه عالية مقارنة مع طلاب المدربين الآخرين.

٤. نسبة تسرب طلابه وتركهم للمركز والتدريب عالية.

٥. سوء إدارته للوقت أثناء التدريب.

٦. سوء إدارته للتوترات التي تحدث بين طلابه.

٧. عدم التنسيق والرجوع لضابط التدريب والمرشد المهني ومدير المركز في حل المشاكل.

٨. عدم تقبله للنقد من أي طرف فيما يتعلق بعمله كمدرب.

٩. تسرعه في الحكم على طلابه والآخرين.

١٠. لا يتعامل مع طلابه بصفة المدرب والموجه والمرشد.

١١. يتعامل مع طلابه بصفة الأمر الناهي الذي لا يقبل النقاش.

١٢. ولقد وردت عدة شكاوي من طلابه سواء شكاوي لفظية أو مكتوبة.

ملاحظة/ هذه الحالة موجودة وليست حالة خيالية وإنما واقعية وحقيقية.

أرجو وضع الحلول التي ترونها مناسبة لمثل هذه الحالة.

اسم الموظفة : ع . ح

اسم الوظيفة : سكرتيرة إدارية.

مهام الوظيفة :

١. الرد على المكالمات وأخذ الملاحظات.

٢. شراء اللوازم من قرطاسية ومعدات وأجهزة.

٣. الطباعة أحياناً.

٤. أخذ الملاحظات في الاجتماعات.

٥. تجهيز قاعة الاجتماعات.

٦. إرسال الفاكسات.

٧. متابعة البريد.

٨. أخذ الغياب والحضور، وتعبئة نماذج الإجازات.

٩. صياغة رسائل المدير العام.

المشكلة :

- البطئ في تنفيذ المهام المطلوبة مما يعيق العمل وأحياناً يكون سبباً في فشل عمل ما.
- عدم امتلاكها مهارة صياغة الرسائل وأخذ الملاحظات في الاجتماعات.
- ضعف في اللغة الإنجليزية.

الدورات:

الدورة التى اقترحها لرفع كفاءة هذه السكرتيرة وتحسين أداءها.

١.

أ. زيادة مهارة استعمال الحاسوب (حيث أنها لا تستغل من الحاسوب سوى الطباعة).

ب. كيفية أخذ الملاحظات وصياغة الرسائل.

جـ. زيادة السرعة في الطباعة خاصة الطباعة باللغة الإنجليزية.

٢. دورة في اللغة الإنجليزية.

٣. دورة في إدارة الوقت.

٤. دورة في حفظ الملفات.

بسم الله الرحمن الرحيم

اسم الدائرة:

اسم الموظف:

المسمى الوظيفي: مدربة

التخصص: حياكة نسيج التريكو.

أعمال المدربة :

- الاشتراك بعطاءات مع المؤسسة.
- وضع خطة للدورة.
- ترصيد الحضور والغياب.
- القيام باختبارات خلال الدورة ونهايتها.
- القيام بالتدريب على عدة عناصر معتمدة.
- توثيق سجل الصيانة للآلات.

المشكلة:

وجود نقص أو فجوة في تركيب اللياقة القبة لأي قطعة محاكة بلوزة أو فستان...الخ.

وهذه الفجوة لها تأثير كبير على الشكل النهائي للقطعة فيقلل من قيمتها رغم أن جميع الخطوات المتبعة في الحياكة صحيحة.

اكتشفت هذه الحاجة من خلال متابعة المسؤول للدورة.

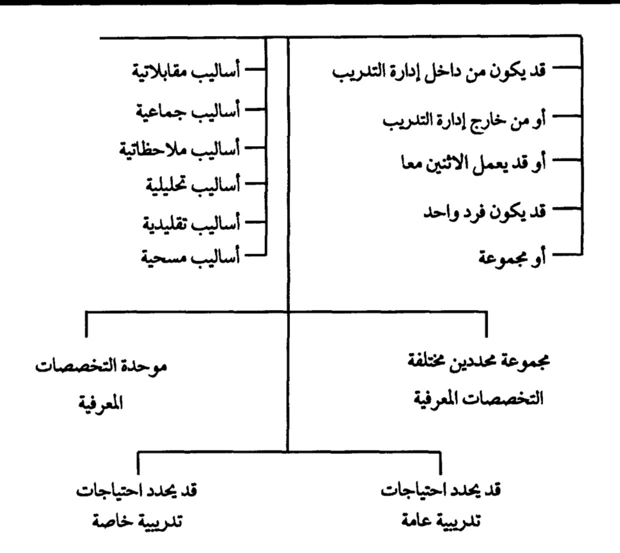
الحل:

تعريض المدربة لـ :

- دورة تشطيبات لأنواع الباقات.
- تعريض المدربة للخبرة الميدانية لرفع الكفاءة.
- إدخال ماكنة الشكه عوضاً عن الإبرة في تركيب الباقات.

شكل توضيحي لمحدد الاحتياجات التدريبية

Training Needs Assessor



على المحدد أن يكون متبصراً بمهمته ، معداً ومخططاً لها ، عارفا جمهوره، خبيراً بأدواته ، دقيقاً بإجراءاته ، غير متحيز، أميناً في عرض النتائج. ومشاركاً للجمهور في عمله

استقصاء معارف محددي الاحتياجات التدريبية

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة الذي تعتقد أنه يمثل الإجابة الصحيحة من وجهة نظرك :

١. تحديد الاحتياجات التدريبية هو:

أ. جزء لا يتجزأ من العملية التدريبية.

ب. عملاً مستقلاً وليس له بالضرورة علاقة بالتدريب.

جـ. عملية مستمرة في حياة المنظمة.

د. يجرى لوحدات إدارية معينة.

هـ. (أ + جـ).

٢. تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن يجرى:

أ. عند ظهور مشكلة في الأداء فقط.

ب. عبر فترات زمنية ثابتة.

جـ. عند حدوث فاجعة إدارية.

د. لا شيء مما ذكر.

٣. أفضل شكل من أشكال تنفيذ مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية هو:

أ. أن تجريه للمنظمة جهة تدريبية متخصصة.

ب. أن تجريه المنظمة بنفسها لنفسها.

جـ. أن تجريه المنظمة بالتعاون مع جهة متخصصة.

د. (ب + جـ).

٤. أفضل أدوات جمع المعلومات لغايات تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عام هي:

أ. الملاحظة.

ب. مراجعة وتحليل الوثائق.

جـ. المقابلة الوجاهية.

د. المناقشة الجماعية.

٥. يجب أن يقتصر تحديد الاحتياجات التدريبية لمن هم في:

أ. مستويات الإدارة العليا.

ب. مستويات الإدارة الوسطى فقط.

جـ. مستويات الإدارة الدنيا (السفلى) فقط.

د. جميع المستويات دون استثناء.

٦. يمكن أن يقوم بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

أ. أي شخص داخل المنظمة.

ب. أي شخص من إدارة التدريب في المنظمة.

جـ. أي مدرب من المدربين.

د. محدد حاجات مختص.

٧. من أهم العناصر التي تبنى عليها عملية تخطيط البرامج التدريبية:

أ. المدربون.

ب. طرائق التدريب.

جـ. الأهداف التدريبية.

د. توفير البيئة التدريبية المناسبة.

هـ. عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

٨. إن أهم المشكلات التي تعيشها البرامج التدريبية تتمثل في :

أ. غياب أنظمة التقويم والمتابعة.

ب. عدم اهتمام الإدارات بالعملية التدريبية بشكل عام.

جـ. غياب التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب.

د. قلة المخصصات المالية المرصودة للتدريب.

هـ. غياب الكوادر التدريبية.

٩. لكي نستطيع تحديد الاحتياج التدريبي بشكل واضح فإن الأمر يستلزم تحديد :

أ. طرائق التدريب التي تكفل تحسين أداء المشاركين.

ب. الأداء الذي نسعى إلى تطويره أو تعديله، أو تغييره.

جـ. الأشخاص الذين سيقومون بعملية التحديد.

د. الاطلاع على دراسات سابقة.

١٠. المنظور الشمولي لمفهوم الاحتياجات التدريبية هو :

أ. التغييرات المطلوب إحداثها على منظومة المعارف الخاصة بالموظف.

ب. التغييرات المطلوب إحداثها على منظومة المهارات الخاصة بالموظف.

جـ. التغييرات المطلوب إحداثها على منظومة الإتجاهات الخاصة بالموظف.

د. التغييرات المطلوب إحداثها على منظومة المعارف والمهارات والاتجاهات مجتمعة.

١١. تقاس درجة الاحتياج التدريبي عن طريق :

أ. مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيها مستقبلاً.

ب. مستوى الأداء الواقعي أو الحالي.

جـ. الفرق بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المرغوب.

د. مستوى الأداء المتوقع.

١٢. عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة ما من المنظمات البشرية يجب أن تبدأ بعملية تحليل لـ :

أ. تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة.

ب. جوانب أهلية الموظفين.

جـ. تحليل الأهداف وسياسات المنظمة.

د. مؤشرات الكفاءة ومعدلات الإنتاج.

هـ. متطلبات العمل وظروفه المختلفة.

١٣. تظهر الحاجة التدريبية نتيجة لتناقض أو نقص في واحد أو أكثر من مكونات الأداء التالية :

أ. مكونات النظام المعرفي أو المعلوماتي.

ب. مكونات النظام السلوكي أو الاتجاهاتي.

جـ. مكونات النظام المهاراتي أو القدراتي.

د. مكونات النظام المعرفي والسلوكي والمهاراتي.

١٤. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على تخطيط أنجع للبرامج التدريبية من حيث:

أ. تحديد الأهداف التدريبية بشكل دقيق.

ب. تحديد طرق ومنهجية التدريب.

جـ. تحديد المدربين.

د. تحديد المتطلبات اللوجستية للتدريب.

هـ. جميع ما ذكر.

١٥. ترجع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى كونها:

أ. البداية نحو برامج تدريبية أكثر كفاءة وفعالية.

ب. حصر الاحتياجات التدريبية الدقيقة والفئات المنوي تدريبها.

جـ. استثمار أفضل للموارد (الوقت، الجهد، المال).

د. جميع ما سبق ذكره.

١٦. أبسط أسلوب يمكن لجميع المنظمات استخدامه في تحديد الاحتياجات التدريبية يكمن في:

أ. تحديد الاحتياجات عن طريق الأهداف الاعتيادية، أو الروتينية.

ب. تحديد الاحتياجات عن طريق أسلوب حل المشكلات.

جـ. تحديد الاحتياجات عن طريق أسلوب الأهداف الإبداعية.

د. جميع ما ذكر سابقاً.

١٧. من الأهداف الرئيسة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

أ. تدريب العاملين الجدد.

ب. لاستخدام النتائج لأغراض تنظيمية.

جـ. تحديد منهجية وأسلوب الوصول إلى مستويات الأداء المرغوب فيها.

د. جميع ما سبق ذكره.

١٨. من أهداف تحليل المنظمة :

أ. تحديد مواقع التنظيم التي تحتاج إلى تدريب وكذلك نوعية التدريب المطلوب.

ب. تحديد مشكلات الأداء على مستوى الموظفين.

جـ. تحديد مشكلات واحتياجات البيئة المحلية.

د. جميع ما ذكر سابقاً.

١٩. من الأبعاد التي لا يشملها تحليل المنظمة :

أ. تحليل رأي الجمهور المستفيد (الزبائن).

ب. تحليل الأهداف التنظيمية.

جـ. تحليل الهيكل التنظيمي.

د. تحليل الموارد البشرية (الكوادر).

٢٠. من الأبعاد التي لا يشملها تحليل البيئة المحيطة :

أ. تحليل الهيكل التنظيمي.

ب. تحليل الوصف الوظيفي.

جـ. تحليل السوق.

د. تحليل آراء المستفيدين دورياً.

٢١. يفيد تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة في:

أ. تقديم صورة عن الدوائر والأقسام والوحدات المكونة للمنظمة.

ب. تحديد الوظائف الموجودة في المنظمة.

جـ. تحديد نظام الاتصال بين الوحدات.

د. توضح خطوط السلطة والمسؤولية بين الوحدات الأقسام.

هـ. جميع ما ذكر سابقاً.

٢٢. من فوائد تحليل المنظمة:

أ. تحديد عدد الموظفين المطلوب تدريبهم.

ب. الوقوف على مستوى المشاريع أو البرامج.

جـ. تحديد العقبات التي يواجهها التنظيم.

د. التعرف إلى آراء ومواقف المنظمة من التدريب.

هـ. جميع ما سبق ذكره.

٢٣. يبدأ تحليل الوظيفة:

أ. بوصف متطلبات الوظيفة من النواحي والقدرات العقلية والجسدية.

ب. بتحديد الوصف الوظيفي ومجموعة الواجبات والمسؤوليات التي تحدد معالم وظيفة ما بعينها.

جـ. تحليل المهام ومتطلبات إنجازها.

د. تحليل الأداء والخطوات الفنية للأداء.

٢٤. يركز الوصف الوظيفي لوظيفة ما على:

أ. أسلوب أداء العمل ضمن الوظيفة.

ب. المتطلبات المهاراتية لإتمام العمل.

جـ. تقويم الأداء الحالي للفرد في الوظيفة.

د. تحليل الوظيفة ومكوناتها والواجبات والمسؤوليات والطرق الأدائية فيها.

٢٥. تحديد الاحتياجات التدريبية مع التركيز على المستوى الفردي(الموظف) يعين في:

أ. تحديد مستوى الأداء الحالي وإمكانات التطوير المستقبلي للأداء.

ب. تحديد الجوانب المعرفية والمهاراتية والسلوكية التي يحتاج إليها شاغل الوظيفة حاليا ومستقبلا.

جـ. بيان المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة.

د. جميع ما ذكر.

٢٦. يهدف تحليل الأداء إلى:

أ. التعرف إلى مستويات أداء الأفراد لأعمالهم الحالية.

ب. الإمكانات والقدرات الموجودة لدى الأفراد للقيام بأعمال أخرى في المنظمة.

جـ. تحديد مستويات الأداء الحالية ومستويات الأداء المتوقعة.

د. علاقات الاتصال بين العاملين.

هـ. علاقات الاتصال بين العاملين في المنظمة والجمهور.

٢٧. من أهم العقبات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي:

أ. غياب المعلومات والبيانات الدقيقة عن أداء العاملين.

ب. وفرة المعلومات والبيانات المتاحة عن المنظمة والعاملين.

جـ. عدم تعاون الإدارة والعاملين.

د. عدم وجود الكفاءات المتخصصة للقيام بتحديد الاحتياجات الدقيقة.

٢٨. واحدة مما يلي تعتبر من أدوات جمع المعلومات والبيانات المباشرة لتحديد الاحتياجات التدريبية :

أ. تحليل كشوف الدوام اليومي.

ب. تحليل الدراسات المتوافرة.

جـ. الاستبانات البريدية.

د. المقابلة الوجاهية.

٢٩. واحدة فقط مما يلي تعد من أدوات تحليل المحتوى لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية :

أ. العصف الذهني.

ب. الملاحظة.

جـ. الملف الشخصي.

د. المقابلة.

٣٠. واحدة فقط من الأدوات التالية تعد اقتصادية في النفقة والوقت في حالة تحديد الاحتياجات التدريبية لأعداد ضخمة من العاملين :

أ. الاستبانة البريدية.

ب. المقابلة الوجاهية.

جـ. المناقشة الجماعية (المجموعات الصغيرة).

د. تحليل الملف الشخصي.

دليل الإجابات الصحيحة

رقم السؤال	رمز الإجابة الصحيحة	رقم السؤال	رمز الإجابة الصحيحة
١	هـ	١٩	أ
٢	د	٢٠	ب
٣	ب	٢١	هـ
٤	ج	٢٢	هـ
٥	د	٢٣	ب
٦	د	٢٤	د
٧	هـ	٢٥	د
٨	ج	٢٦	ج
٩	ب	٢٧	أ
١٠	د	٢٨	د
١١	ج	٢٩	ج
١٢	هـ	٣٠	أ
١٣	د		
١٤	هـ		
١٥	د		
١٦	أ		
١٧	ج		
١٨	أ		

جوانب أهلية المحدد

Assessor's Qualification

مهمة رقم (٢)

محدد الحاجات التدريبية وبلا شك هو عصب العملية وعليه تقع مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقويم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

وعندما نقول محدد الاحتياجات التدريبية فإننا نتوقع امتلاكه لعدد من الخصائص والصفات إلى جانب عدد من القدرات المعرفية والمهارية والاتجاهية، وحتى نستطيع أن نحدد بعض ما سبق فإننا نرجو أن تحددوا وبوساطة الجدول المنظم لهذه الغاية أن تحددوا ما تستطيعون تحديده من متطلبات أهلية في شخص هذا المكان.

تستلزم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إمتلال المحدد(Assessor) لمجموعة من المهارات الفنية والشخصية.

التدريب في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية



تعتبر مسألة تدريب محددي الاحتياجات التدريبية مسألة في غاية الأهمية ومن هنا فإن على إدارات، وهيئات التدريب إيلاء هذا الجانب مزيداً من الاهتمام والعناية للوصول بالمحددين إلى درجة عالية من الدقة والمهارة.

وبالرغم من اختلاف مجالات التحديد وبالتالي اختلاف مجالات التدريب إلا أن هناك مجالات أساسية ينبغي أن تغطيها برامج تدريب المحددين والتي منها:

---

* هناك برنامج تدريبي من المفروض أن تعده أي إدارة تدريب قبل المباشرة بعمليات التحديد ويشتمل عادة على شرح الهدف من التحديد ونوعه، وخطة عمله، والأدوات التحديدية التي ستستخدم، وشرح خصائص الفئة المستهدفة والمنظمة والزيارات الميدانية الاستطلاعية الأولية لمجتمع التحديد، وشرح عينة البحث، وشرح دليل التعليمات الخاص بالتحديد والتحديد التجريبي، وما إلى ذلك من قضايا فرعية يمكن أن يشتمل عليها أي برنامج تدريبي موجه للمحددين قبل مباشرتهم عملية التحديد.

تدريب المحددين Assessor's Training

يسأل المحدد نفسه قائلاً :

ما هي البرامج التدريبية التي تلزمني ، والتي يجب أن أحرص على المشاركة فيها من أجل تحسين مهاراتي في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية؟



أنواع الدورات

والورش التدريبية اللازمة للمحددين

المجال التدريبي	المفردات التدريبية
المجتمع الأردني / بنيته وخصائصه The Jordanian Society Structure And Characteristics	خصائص المجتمع المحلي في الأردن الحضري والريفي والبدوي، العادات والتقاليد الثقافية والاجتماعية، والمؤسسات الحكومية والأهلية ومجالات اختصاصها والعلاقات فيما بينها، طبيعة القيادات المحلية الرسمية والأهلية.
مهارات الاتصال Communication Skills	وتشتمل على موضوعات تدريبية مختلفة من أهمها: مهارات الاستماع والتقبل، ووسائط الاتصال، ومستويات الاتصال ومهارات التفاعل الشخصي مع الآخرين، مهارات الإقناع، ومهارات التفاوض، ومهارات المناقشة وإدارتها، وفن طرح الأسئلة، ومهارات التقاط المعلومات والملاحظات وتسجيلها (Note Taking Skills).
مهارات تشكيل المجموعات وعمل الفريق Group Formation and Team Work	طرق تشكيل المجموعات، ديناميكية الجماعة، إدارة الاجتماعات، القيادة، إدارة الصراع والضغوطات. (Conflict and Stress Management)

المفردات التدريبية	المجال التدريبي
في حالة التحديد التي تستلزم مشاركة عدد من المحددين والعاملين، والإداريين يصار إلى تدريب المحددين على موضوعات، مثل إدارة الأفراد، وإدارة الوقت وتحديد أولويات العمل وتقويم ومراقبة برنامج البحث، والإدارة المالية للبحث، وحل المشكلات (Problem Solving).	مهارات إدارة عمليات التحديد Managing Assessment Operations
١. أساليب مراجعة البيانات والمعلومات المجمعة. ٢. تصنيف البيانات وترميزها، وتبويبها، وتحليلها وتفسيرها ٣. فن كتابة التقرير. ٤. أساليب تحليل المعلومات والبيانات الكمية. ٥. أساليب تحليل المعلومات والبيانات النوعية. ٦. استخدام النظم الحديثة المعتمدة على الحاسب الإلكتروني.	معالجة البيانات والمعلومات Data Treatment
١. أصول وقواعد المسح الاجتماعي/ المنهج التاريخي/ منهج دراسة الحالة/ المنهج التدريبي. ٢. أنواع العينات/ أساليب اختيار العينات وبدائلها، وشروطها. ٣. مجالات استخدام كل منهج من مناهج البحث.	مناهج البحث Research Methodolgy
١. الأنواع المختلفة من الأدوات.	أدوات التحديد

المفردات التدريبية	المجال التدريبي
٢. مزايا كل أداة من الأدوات. ٣. عيوب كل أداة من الأدوات. ٤. الأخطاء الخفية ذات الأهمية ، والمصاعب المحتملة التي يمكن أن يواجهها المحددين عند استخدام أداة ما من أدوات التحديد.	Assessment Tools
- تحليل المنظمات. - تحليل الوظائف والمهام. - تحليل الأهداف. - فهم أنظمة الاتصال القائمة. - تحليل الهياكل التنظيمية	فهم التنظيمات القائمة Understanding Organizations

تمرين فردي رقم (٣)

فيما يلي ثلاثة أعمدة يمثل كل عمود جانب من جوانب أهلية المحدد Qualifications المطلوب توافرها في المحدد حاول رصد جوانب الأهلية لكل جانب.

على المستوى المعرفي والمعلوماتي Knowledge	على المستوى المهاري والقدراتي Skills & Abilities	على المستوى السلوكي أو الاتجاهي Attiudes

دورة تحديد الاحتياجات التدريبية

نتاج عمل إحدى مجموعات العمل في ورشة تدريبية

المستوى المعرفي	المستوى المهاراتي	المستوى السلوكي
١. مؤهل علمي مناسب. ٢. إلمام معرفي في المجال المراد تحديد احتياجاته التدريبية. ٣. معرفة في الأدوات وطرق تحديد الاحتياجات. ٤. الاطلاع المستمر على كل ما هو حديث ومتطور.	١. أن يكون ممارساً للجانب المراد تحديده. ٢. القدر على استخدام أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية. ٣. القدرة على تحليل النتائج. ٤. استخدام كل ما هو جديد.	١. حسن الاستماع والإنصات. ٢. امتلاك مهارة الاتصال الفعال. ٣. الموضوعية في إصدار الأحكام. ٤. المحافظة على الأدوات المستخدمة. ٥. الأمانة والصدق. ٦. مراعاة الفروق الفردية من حيث الجنس، الفئة العمرية، والحالة الاجتماعية.

المصدر: دورة تحديد الاحتياجات التدريبية، نتاج مجموعة عمل رقم (١)، ١٩٩٧.

دورة تحديد الاحتياجات التدريبية

Attitudes	Skills	Knowledge
١. الصبر. ٢. الصدق. ٣. الأمانة. ٤. الإخلاص. ٥. البشاشة. ٦. النظام.	١. القدرة على تحليل المعلومات وتحليلها. ٢. القدرة على اختيار العينات المناسبة. ٣. القدرة على استخدام أدوات التحديد. ٤. القدرة على تفسير النتائج. ٥. القدرة على وضع التوصيات المبنية على النتائج.	١. مبادئ إحصائية. ٢. مبادئ في الإدارة. ٣. قواعد السلامة العامة. ٤. تطبيقات الحاسوب. ٥. معرفة بطبيعة عمل المجموعة التي يحدد لها الاحتياجات ومتعلقاتها.

المصدر: دورة تحديد الاحتياجات التدريبية، نتاج مجموعة عمل رقم (٢)، ١٩٩٧.

دورة تحديد الاحتياجات التدريبية

Knowledge	Skills	Attitudes
١. فهم الأهداف و رسالة المؤسسة. ٢. فهم النظام الأساسي للمنظمة وطبيعة العمل وإجراءاته وطرق تنفيذه. ٣. تحليل الوصف الوظيفي للوظائف. ٤. معرفة أدوات التحليل. ٥. المعرفة بمفهوم التدريب وأهميته وطرق وأساليب وأدوات ومستويات تحديد الاحتياجات التدريبية.	١. مهارة التحليل. ٢. مهارة جمع المعلومات وتوثيقها وتحليلها. ٣. مهارة استخدام الأدوات والمهارات الشخصية والوظيفية. ٤. القدرة على الاتصال، الإقناع. ٥. القدرة على توظيف المعلومات وتطبيقها. ٦. الحصر والتبويب. ٧. التلخيص. ٨. مهارة العمل في فرق عمل. ٩. وضع آليات ومنهجيات عمل.	١. مراعاة قواعد السلوك والأخلاق الوظيفية. ٢. مراعاة الفروق الفردية. ٣. مراعاة الجوانب النفسية. ٤. التقيد بالأنظمة والقوانين. ٥. مراعاة قواعد وشروط الأمن والسلامة العامة.

المصدر: دورة تحديد الاحتياجات التدريبية، نتاج مجموعة عمل رقم (٣)، ١٩٩٧.

لا تتنتولوهـا..كوصفـة .. جامـدة

مجموعة نصائح للمحدد



Advices For Assessor

المصدر: حسين حسنين (١٩٩٧)، الحقيبة التدريبية حول تحديد الاحتياجات التدريبية.



- ✓ افحص تحيزاتك.
- ✓ تذكر أن لك حاجة تدريبية مثل غيرك.
- ✓ التحديد هذه المرة بالذات ليس نهائياً.
- ✓ انصت بوعي.
- ✓ أنت جزء لا يتجزأ من عملية التحديد.
- ✓ لا تلعب دور حامل العصا (Stake Holder).
- ✓ لا تشوه النتائج.
- ✓ لا تغضب.
- ✓ الناس قد ترى وتفسر الشيء الواحد من مناظير مختلفة.
- ✓ وثق ما تجمع باستمرار.
- ✓ إبقِ ما يعمل جيداً يعمل.
- ✓ امنح غيرك فرصة الحديث.
- ✓ احترم حاجات الآخرين ولا تستخف بها.
- ✓ إياك أن تقتحم جدار خصوصية الآخرين.
- ✓ لا تتردد في مواجهة الآخرين باحتياجاتهم.
- ✓ الخلاف ليس نهاية المطاف.
- ✓ تذكر دوماً أن الإنسان أهم بكثير من الحاجة التدريبية.

- ✓ تفادى ما أمكن بناء وإصدار أحكام قيمية على الآخرين.
- ✓ خذ (Take) وأعطِ (Give).
- ✓ لا تتسرع.
- ✓ لا تهمل شيئاً.
- ✓ إنك لست وحدك المسؤول عن كل شيء.
- ✓ طالع باستمرار في علم النفس الاجتماعي وديناميكية الجماعة.
- ✓ لا تفرض أفكارك على الآخرين فترفض.
- ✓ تذكر أن هناك دوماً فروقاً فردية عديدة في المجموعة.
- ✓ ابدأ عملك مبتسماً.
- ✓ شجع على النقد البناء.
- ✓ لا تهاجم.
- ✓ احترم وجهة نظر الآخرين.
- ✓ لا تتهكم.
- ✓ لا توقع بالآخرين
- ✓ استوعب معنى المصطلحات المركزية التالية :

سلوك	Behavior
نمط سلوك	Pattern of Behavior
اتجاه	Attitudes
أدوار	Roles
صراع الأدوار	Role Conflict

- ✓ عدل من مواقفك في ضوء المعلومات والمستجدات.
- ✓ ساعد الناس ليساعدوك.
- ✓ تمرس فن التحمل.
- ✓ قلل من حساسيتك.
- ✓ الناس ملئى بالخبرات، الأفكار، المعتقدات، الآراء، الاتجاهات، السلوكات، الشعور، الرغبات، الأنماط، الأدوار، التوقعات، الآمال، المخاوف، والثقافة.
- ✓ احفظ أسرار غيرك.
- ✓ استثمر الوقت
- ✓ افحص ونوع في أدواتك.
- ✓ نوع في أدواتك.
- ✓ بسط ولا تعقد.
- ✓ اقنع ولا تفرض.
- ✓ افحص دوماً حواسك.
- ✓ ابتسم من فضلك.
- ✓ لا تتعجل الأمور أثناء التحديد.
- ✓ لا تبدأ بالنقد
- ✓ لا تتصرف على أنك مهم (Being Important).
- ✓ كن ملتقطاً وملاحظاً دقيقاً.
- ✓ تجنب الألفاظ المعقدة.
- ✓ تقبل النقد.
- ✓ انصت إلى الآخرين.
- ✓ أكثر من واحد يحدد أفضل من واحد فقط يحدد.

- ✓ تذكر دوماً أن هناك مساحة للخطأ وأخرى للتحسين.
- ✓ تذكر أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو عملية مستمرة.
- ✓ وازن في اهتمامك بين الكم والنوع.
- ✓ تذكر أن الأرقام دائماً خطيرة.
- ✓ وضح دائماً الغرض من وراء ما تطلبه.
- ✓ اجعل الأمور واضحة حول ما لا يجب عمله.
- ✓ لا تسمح لأداة أن تتحكم بك بل تحكم أنت بها وطوعها.
- ✓ اختصر وراجع تقاريرك.
- ✓ اجعل النتائج بسيطة وواضحة وأربطها بالفعل الذي يجب أن ينفذ.
- ✓ استشر من ستنشر عنه.
- ✓ توقع العقبات قبل أن تطرأ.
- ✓ أدر الوقت بفاعلية.
- ✓ تحمل مزاجية الآخرين.
- ✓ لا تستخدم أدوات تشك في قدرتك على إ دارتها.
- ✓ لا تستخدم أدوات لمجرد أنها استخدمت من قبل غيرك ولو أعجبتك.
- ✓ استخدم الأدوات التي تشرك الآخرين فيما تعمل.
- ✓ تعرف إلى نقاط القوة والضعف في أدواتك وإجراءاتك.
- ✓ تقبل الآخرين كما هم لا كما تريدهم.
- ✓ لا تستخدم الكلمات المعقدة.
- ✓ "كل من يستعمل كلمة ما يدرك ما يعنيه بها، والمشكلة هي أن لا أحد يدرك أن الآخرين قد تكون لديهم معاني مختلفة للكلمة نفسها" (ماجر).
- ✓ حذار من التبسيط المفرط للمعطيات، فقد تؤدي إلى استنتاجات غير معقولة.

- ✓ ركز على تحديد الاحتياجات الاتصالية لأن ما يجب قياسه هو الأهداف التي تهم الإنسان والمجتمع.
- ✓ لا ينبغي للمحدد أن يستخدم النتائج ضد الآخرين.
- ✓ نم من قدراتك في السيطرة على تلافي الخدع.
- ✓ إن السلوك البشري أعقد بكثير من أن يوصف أو يوجز بعبارة مبتورة.
- ✓ إن الأحكام المطلوبة لتقدير إمكانات الفرد معقدة في تكوينها ، صعبة في وضعها ، ومليئة بالأخطاء.
- ✓ لا يمكن اعتبار أي عملية لتحديد الاحتياجات عملية نهائية.
- ✓ لا تظن أنك لن تغير شيئاً ولا تظن أنك سوف تغير كل شيء..
- ✓ ادرس الشائعات دراسة ملية.
- ✓ لا تهمل حتى أبسط الأشياء.
- ✓ ادرس ومحص حتى أبسط الأشياء.
- ✓ لا تنسى أنك جزء من المنظمة.
- ✓ ادرس وحلل الشكاوي فهي مصدر هام من مصادر المعلومات.
- ✓ لاحظ طرائق استخدام الأدوات والمعدات وأسلوب تعامل المستخدمين معها.
- ✓ حاول المشاركة في أكبر عدد ممكن من الاجتماعات وراقب ما يحدث.
- ✓ أدرس التنظيمات.
- ✓ احرص على التقاط العناصر ذات الأهمية.
- ✓ ادرس نظام الاتصالات.

المهارات والصفات الشخصية للمحدد

إن أفضل المحددين هو الذي بطبعه لطيف، بشوش، ودود، مرح، مشوق، اجتماعي*، لبق، ذكي، سريع البديهة، واسع الأفق، مرن، صبور◆، لا ينفعل◆، متزن، متواضع، حسن التعامل، أمين، صادق، يحترم غيره، قوي الشخصية، واثق بنفسه، جريء، مبادر، مقنع◆، محب لعمله، يظهر الرضا، بسيط الملبس، صادق، مرهف الحس، غير ثرثار (مش حكواتي)، قادر على ضبط مشاعره◆.

الصفات التي عليها إشارة(*) يمكن أن يكتسبها المحدد تدريجياً عبر التدريب المنظم والموجه.

مثال: (الانفعال) يمكن تصميم برامج تدريبية لإدارة الانفعال، ومصادره المتوقعة وغير المتوقعة، وتتضمن مثل هذه البرامج تدريبات عن طريق أسلوب لعب الأدوار.

كذلك بالنسبة لمهارة (الاقناع) من حيث تعريفه واستراتيجياته، وتمرينات عملية، وكذلك الحال بالنسبة لمهارة (اجتماعي) حيث تعقد دورات تكسب المحدد مهارات العمل مع الجماعات، وأساليب التكيف والاندماج، ومهارات العمل الفريقي وبنائه، وتفعيل عمل الجماعات.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية الذي يجري بمشاركة فعلية من قبل العاملين يجذر حجر الأساس لمنظمة مستدامة التطور والنماء.

نصائح للمعلم

اظهر احترامك لمن أمامك، والزم موضوعك فإن في ذلك استثماراً أمثل لوقتك ووقت غيرك، وتجنب الإيحاء لمن أمامك فيما سيقول، واحترم مواعيدك ففي هذا تقديراً لك، ولا تنفعل، وتحلى بالصبر ففي الانفعال إساءة، وكن مع الناس لا عليهم وهون أمر تفاعلهم معك، واسأل بما لا يثور الشك ويحمل العناء، ووضح مقصدك وكن من ما لا يقطع وعداً يشك بقدرته على الإيفاء، وأشرك من حولك بما تعمل لتعلم وتتعلم، وتدرج في عملك من الأيسر إلى الأصعب.

مجموعة نصائح للمحدد

- ابدأ بداية بسيطة وتدرج من المعلومات البسيطة إلى المعلومات المعقدة.
- شارك ما استطعت من العاملين في كل مرحلة من مراحل التحديد.
- اجعل عملية جمع المعلومات والبيانات "عملية تعلم".
- اشرك الآخرين معك.
- تأكد أن الوصول إلى معلومات حقيقية وسليمة لا يتم إلا بمساعدة الناس لك.
- حاول الاستمرار في تحسين مهارات الإلمام بقواعد تحديد الاحتياجات التدريبية.

اعمل على كسب الثقة ، كن لطيفاً مع الناس ساعد الآخرين على الشعور بالراحة ، أعطِ المتحدث فرصة الحديث ، لا تسأل بشكل محقق ، استمع جيداً ، قدم أسئلة واضحة وسهلة ، لا تسأل أسئلة إيحائية ، قدم الشكر والتقدير مع نهاية المقابلة.

تحديد الاحتياجات التدريبية

عائلة المصطلحات المركزية

المصطلح بالعربية	ما يقابله بالأجنبية	المصطلح بالعربية	ما يقابله بالأجنبية
كفايات	Competencies	محلل مهام	Task Analyst
الهيكل التنظيمي	Organization-al chart	مسح	Scanning
محلل حاجات	Needs analyst	تناقضات الأداء	Performacne Discrepancy
وثائق	Documents	تسجيلات	Records
معلومات	Information	إدارة المعلومات	Information Management
البناء التنظيمي	Organization al structure	الموارد	Resources
الاتصال	Communication	العلاقات	Relations
ملف	File	القيادة	Leadership
التحيز	Biase	تشويه الحقائق	Distortion of facts

المصطلح بالعربية	ما يقابله بالأجنبية	المصطلح بالعربية	ما يقابله بالأجنبية
المؤهلات	Qualifications	يريد	Want
تشخيص	Diagnosis	تحسين الأداء	Performance Improvement
متناغم	Harmony	خطة التحديد	Assessment plan
هدف	Objective	المسؤوليات	Responsibilities
القدرات	Capabilities	الموظف	Employee
أداء متوقع	Expected Performance	أداء مثالي	Ideal performance
إشاعة	Ramour	تصنيف الاحتياجات	Needs Classificaion
ضغوط	Stress	الزبائن	Customers
علاقات العمل	Working Relationships	الشكاوي	Complaints
تعليمات	Instructions	إشراف	Supervision
صراع	Conflict	تنافس	Competision
كمية	Quantity	نوعية	Quality
تغيير	Planned change	تغير	Change

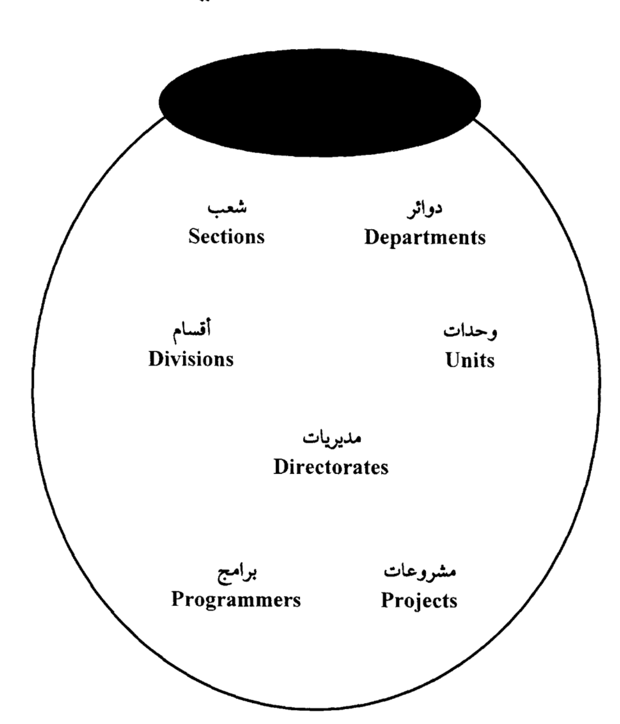
ما يقابله بالأجنبية	المصطلح بالعربية	ما يقابله بالأجنبية	المصطلح بالعربية
Policies	سياسات	Meetings	اجتماعات
Decision	قرار	Criteria	معايير
Idea	فكرة	Practices	ممارسات
Informal Group	الجماعة غير الرسمية	Justifications	مبررات
Salaries	الرواتب	Rewards	مكافآت
Assessor	محدد	Evaluation	تقويم
Performance	أداء	Training Needs Assessment	تحديد الاحتياجات التدريبية
Analysis	تحليل	Training	التدريب
External Assessor	محدد خارجي	Gap	هوة/ فجوة
Assessment Level	مستوى التحديد	Internal Assessor	محدد داخلي
Report	تقرير	Organization	منظمة
Specific Needs	احتياجات محددة	Tool	أداة
Training Program	برنامج تدريبي	General Needs	احتياجات عامة

المصطلح بالعربية	ما يقابله بالأجنبية	المصطلح بالعربية	ما يقابله بالأجنبية
حاجة تدريبية	Training Needs	معرفة	Knowledge
تنمية الموارد البشرية	Human Resource Development	اتجاهات	Attitudes
مهارات	Skills	شغل	Work
وظيفة	Job	أهداف تدريب	Training Objectives
مدخل	Approach	الواجبات	Duties
وصف وظيفي	Job Description	تحليل البيئة	Environment Analysis
تحليل الوصف الوظيفي	Job Description Analysis	تحليل الوظيفة	Job Analysis
تحليل المنظمة	Organization Analysis	سلوك	Behavior
عملية	Process		
احتياجات فرد	Individual Needs	تحليل مهام	Tasks Analysis

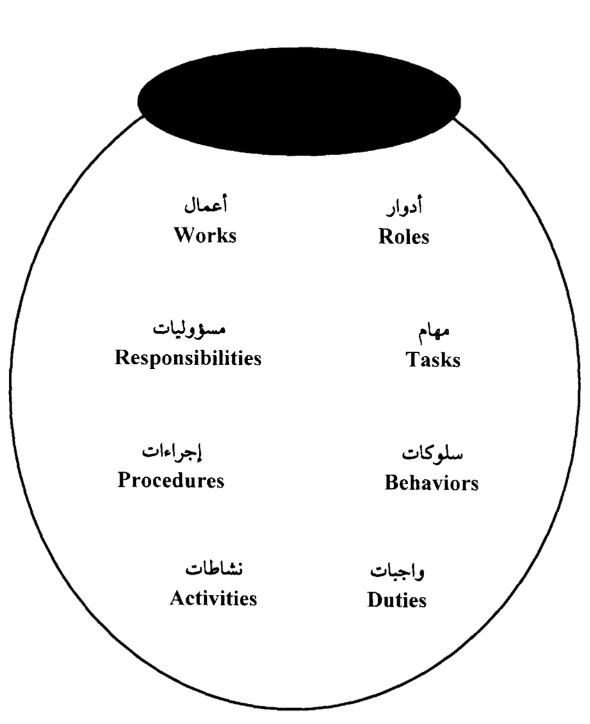
المصطلح بالعربية	ما يقابله بالأجنبية	المصطلح بالعربية	ما يقابله بالأجنبية
المقابلات	Interviews	المسح بالهاتف	Telephone Survey
الاستبانة البريدية	Mailed Questionaire	عصف الأفكار	Brain Storming
الملاحظة	Observation	ورش العمل	Workshops
مجموعة البؤرة	Focus Group	تحليل المحتوى	Contents Analysis
دراسة حالة	Case Study	الاختبارات	Tests
المناقشة الجماعية	Group Discussion		



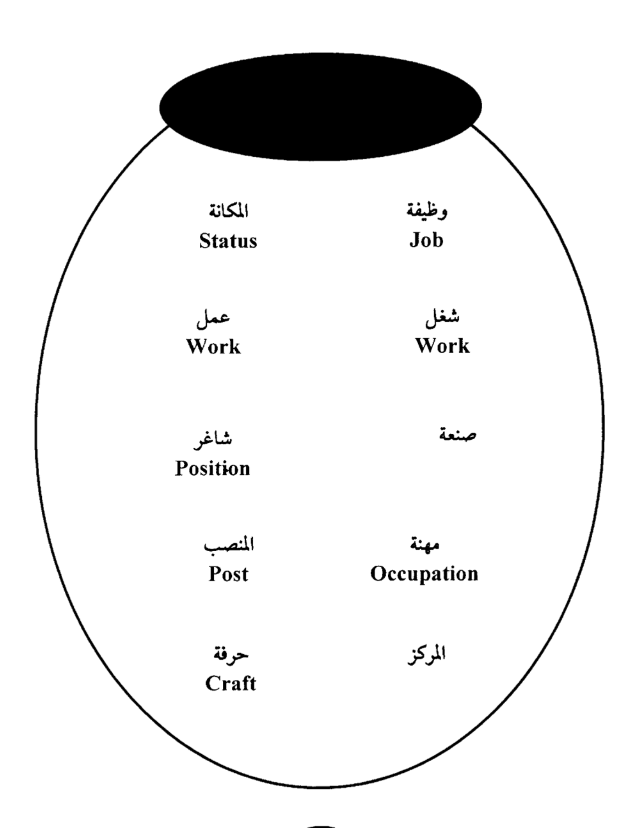
جرة مصطلحات مركزية



جرة مصطلحات مركزية



جرة مصطلحات مركزية



أشكال وتصنيف الاحتياجات التدريبية

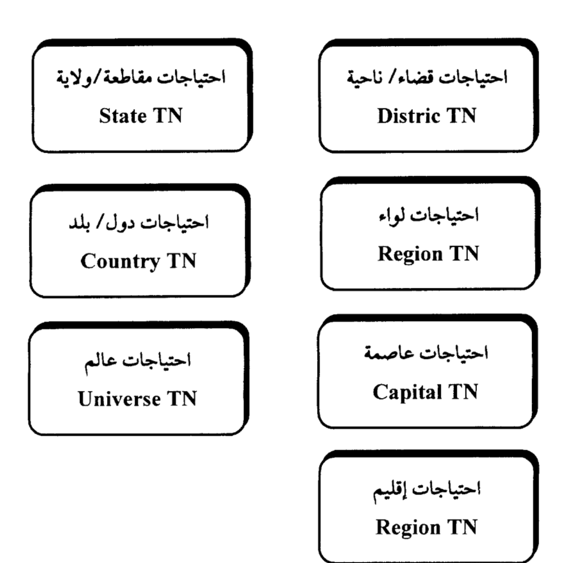
Forms and Classification of Training Needs



تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب المستوى

Level

احتياجات فرد **Individual TN**	احتياجات منظمة **Organization TN**
احتياجات شعبة **Section TN**	احتياجات أسرة **Family TN**
احتياجات قسم **Division TN**	احتياجات حي **Neighborhood TN**
احتياجات وحدة **Unit TN**	احتياجات مجتمع محلي صغير **Community TN**
احتياجات دائرة **Department TN**	احتياجات قرية **Village TN**
احتياجات مديرية **Directorate TN**	احتياجات بلدة **Town TN**



TN = Training Needs

تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب الجهة

Sources

احتياجات تدريبية حددتها منظمة لمنظمة

External Body

احتياجات تدريبية حددتها منظمة لنفسها

Self Assessment

احتياجات تدريبية محددة بالتشارك

Joint (External + Internal)

تصنيف الاحتياجات التدريبية حول درجة مصداقيتها

Credability

احتياجات تدريبية حقيقية

Factual TN

احتياجات تدريبية خادعة

False TN

احتياجات تدريبية ممثلة

Representative TN

احتياجات تدريبية غير ممثلة

Unrepresentative TN

احتياجات تدريبية فعلية

Actual TN

احتياجات تدريبية شكلية

Superficial TN

احتياجات تدريبية منقولة (مكرينة)

تصنيف تحديد الاحتياجات التدريبية حسب جهة التحديد من داخل المنظمة

Local Sources

دائرة أو قسم التدريب داخل المنظمة

المسؤولون

العاملون

النظام المصمم للأداء المقبول

فريق من مختلف الدوائر والأقسام والشعب

تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب صفة الاحتياجات ذاتها

Nature

احتياجات تدريبية نوعية

Qualitative TN

احتياجات تدريبية كمية

Quantitative TN

تصنيف الاحتياجات التدريبية
حسب أساس جنس SEX
الفئة المستهدفة

احتياجات تدريبية للذكور

Males TN

احتياجات تدريبية للإناث

Females TN

احتياجات تدريبية للذكور والإناث (كوحدة واحدة)

M + F TN

تصنيف الاحتياجات التدريبية
على أساس حجم الفئة المستهدفة
Size

احتياجات تدريب لفرد

Individual TN

احتياجات تدريب لمجموعة صغيرة (٥) أشخاص

TN For Small Group (5 persons)

احتياجات تدريب لمجموعة متوسطة العدد (٥-١٠) أشخاص

TN For Medium Size Group

احتياجات تدريب لمجموعة كبيرة (١٠) فما فوق

TN For Large Size Group

احتياجات تدريب للمنظمة ككل

TN For The Whole Organization

تصنيف تحديد الاحتياجات
حسب صفة تكوين الفئة المستخدمة
Target Group

احتياجات تدريبية لفئة متجانسة*
TN for Homogenous Group

احتياجات تدريبية لفئة غير متجانسة
TN For Hetrogenous Group

* يجب اعتماد نوع التجانس مثال: محاسبوا أو مدرسوا منهاج الرياضيات للمرحلة الثانوية.

تصنيف الاحتياجات التدريبية من حيث درجة العمق

Depth

احتياجات تدريبية عامة

General TN

احتياجات تدريبية فرعية (محددة)

Specific TN

تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب أولويتها
Priority

احتياجات تدريبية أساسية

Basic TN

احتياجات تدريبية ثانوية

Secondary TN

احتياجات تدريبية مرغوبة

Desirable TN



تصنيف الاحتياجات التدريبية على أساس وقت ومدى الحاجة
Time and Need

احتياجات تدريبية قصيرة المدى Short term TN

احتهاجات تدريبية متوسطة المدى Medium Term TN

احتياجات تدريبية طويلة المدى Long Term TN

احتياجات تدريبية آنية Immediate TN

احتياجات تدريبية طارئة Sudden TN

احتياجات تدريبية ملحة Urgent TN

احتياجات تدريبية متوقعة Expected TN

احتياجات تدريبية غير متوقعة Un expected TN

تصنيف الاحتياجات التدريبية على أساس نوع المدخلات المطلوبة في التدريب

Needed Input

احتياجات تدريب معلوماتية

Information Based TN

احتياجات تدريب مهارية

Skills Based TN

احتياجات تدريب اتجاهية

Attitudes Based TN

احتياجات تدريب متعددة

Multiple Based TN

تصنيف الاحتياجات التدريبية على أساس أداة التحديد المستخدمة

TOOL

باستخدام الأساليب المسحية
Survey Techniques

باستخدام الأساليب الجماعية
Group Techniques

باستخدام الأساليب الملاحظاتية
Observational Techniqnes

باستخدام الأساليب المقابلاتية
Interviewing Techniques

باستخدام الأساليب التحليلية
Analytical Techniques

باستخدام الأساليب التقليدية
Traditional Techniques

تصنيف الاحتياجات التدريبية

حسب طبيعة المجتمع المحلي

Society

احتياجات تدريبية لمناطق حضرية

Urban TN

احتياجات تدريبية لمناطق ريفية

Rural TN

احتياجات تدريبية لمناطق بدوية

Bedouin TN

تصنيف الاحتياجات التدريبية

حسب طبيعة المدخل المستخدم

Approach

باستخدام المدخل التقليدي (الفوقي)

Top-down Approach In TNA

باستخدام المدخل التشاركي

Participatory Approach In TNA

باستخدام المدخل القاعدي

Bottom up Approach In TNA

تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب القطاع

Sector

احتياجات تدريبية إدارية

Administrative TN

احتياجات تدريبية صحية

Health TN

احتياجات تدريبية تربوية

Educational TN

احتياجات تدريبية غذائية

Nutritional TN

احتياجات تدريبية بيئية

Environmental TN

احتياجات تدريبية نفسية

Psychological TN

احتياجات تدريبية اجتماعية

Social TN

احتياجات تدريبية ترويحية

Recreational TN

احتياجات تدريبية بيولوجية

Biological TN

احتياجات تدريبية مهنية

Vocational TN

احتياجات تدريبية فكرية

Intelectual TN

احتياجات تدريبية مادية

Materialistic TN

احتياجات تدريبية أخرى

Other TN

تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب تكرارية التحديد
Frequency

تحديد احتياجات لمرة واحدة

One shot TNA

تحديد احتياجات متكرر منتظم

Organized Frequence TNA

تحديد احتياجات متقطع غير منتظم

Un organized Periodic TNA

تصنيف تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الموقع

Location

في المكتب

In office TNA

في الميدان

In Field TNA

في المكتب والميدان معا

Office + Field TNA

تصنيف تحديد الاحتياجات التدريبية
حسب الدرجة التعمقية
Depth

سطحي

Superfical TNA

متعمق بعض الشيء

Semi Indepth TNA

متعمق

In Depth TNA

تصنيف الاحتياجات التدريبية
حسب درجة الحاجة إلى تلبيتها
Meeting the TN

احتياجات تدريبية يجب تلبيتها

Must be satisfied – Met-

احتياجات تدريبية ينبغي تلبيتها

Should be satisfied

احتياجات تدريبية من المستحسن تلبيتها

Nice to be satisfied

تصنيف الاحتياجات التدريبية

حسب السرعة التحديدية

Speed

تحديد احتياجات سريع

Rapid TNA

تحديد احتياجات بطيء

Shortcut TNA

تصنيف تحديد الاحتياجات التدريبية حسب طبيعة المنظمات

تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمات حكومية
TNA for Go's

تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمات غير حكومية
TNA for NGO's

تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمات ربحية
TNA for Profitable Organizations

تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمات غير ربحية
TNA for None for Profit Organizations

تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمات محلية وطنية
TNA for Local Organizations

تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب عدد المحددين

No. of Assessors

محدد واحد

Single Assessor

فريق من المحددين

Team of Assessors

فريق موحد التخصصات

Subject Matter Specialists – SMS-

فريق متنوع التخصصات

Multi SMS

تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمات إقليمية

TNA for Regional Organizations

تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمات دولية

TNA for Inter. Organizations

تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب طبيعة الوظيفة

JOB

تحديد احتياجات لمجموعة أفراد (معاً) يعملون
في وظيفة متشابهة

تحديد احتياجات لمجموعة أفراد (معاً) يعملون
في وظائف مختلفة

تحديد احتياجات تدريب لموظف
بشكل فردي

تحديد احتياجات تدريب لموظفين من نفس الوظيفة
بشكل فردي

تحديد احتياجات تدريب لموظفين من نفس الوظيفة
بشكل جماعي

تحديد احتياجات تدريب لموظفين بوظائف مختلفة
بشكل فردي

تحديد احتياجات تدريب لموظفين بوظائف مختلفة
بشكل جماعي

مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

Levels of Training Needs Assessment

في كثير من الأحيان لا نعـي أن في إجراءات تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة وأسـاليب تنفيذها ما يكفل صرف النظر عن أبسـط العاملين في المنظمة.

مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

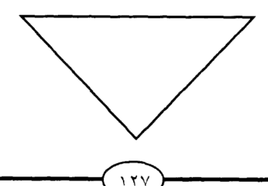
Levels of TNA

مهمة رقم (٤)

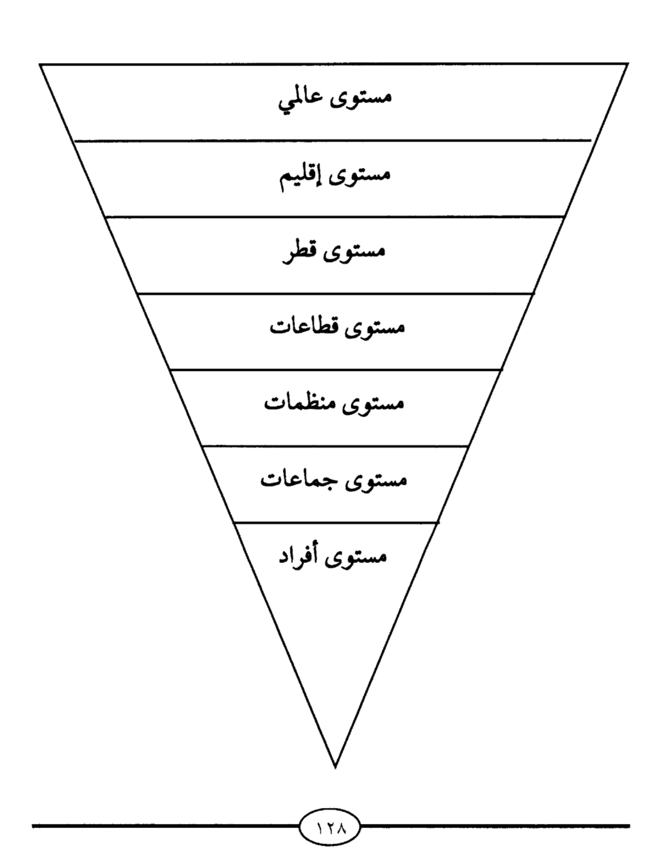
يجري تنفيذ تحديد الاحتياجات على عدة مستويات، ويمكننا تعريف كلمة مستوى (Level) في هذا المقام على أنها تبيان للإطار التنظيمي الذي سيتحرك من خلاله المحدد في المنظمة، أو الإقليم، أو المجتمع المحلي، أو غيره لغايات جمع المعلومات والبيانات المطلوبة.

ومن هنا فإن أمر معرفة وتحديد المستوى يغدو أمراً مهما لتفادي الاضطراب، كما أن معرفة المستوى مهم في مرحلة لاحقة عند تصنيف المعلومات، وتحليلها وتبرير الحاجة إلى البرامج التدريبية التي من شأنها تلبية الاحتياجات التي ستظهر.

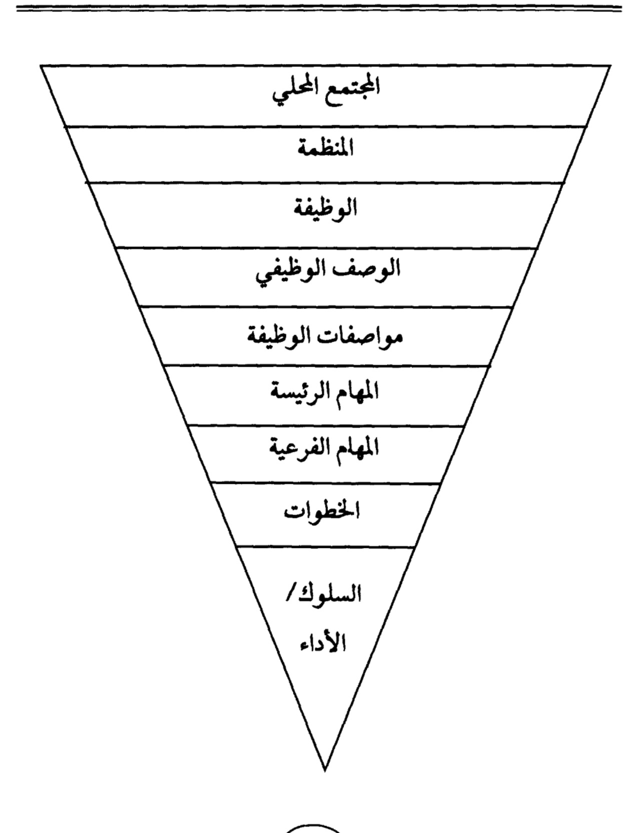
والآن لديك رسماً يمثل مثلثاً مقلوباً وبإمكانك أيضا اختيار رسم آخر إذا رغبت بذلك، حاول تقسيم هذا المثلث حسب المستويات التي يمكن أن تجرى فيها عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية.



شكل يوضح مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية



شكل يوضح تسلسل المستويات التحليلية لمنظمة



١- **مستوى الأفراد: (Individual Level)**

ويمثل ذلك أبسط مستوى في عملية تحديد الاحتياجات، فلكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبرته العملية ونمط شخصيته.

إن التركيز على الاحتياجات التدريبية للأفراد يساعد في تصميم برامج تدريب وتنمية وتلبية الاحتياجات كما يسهل تحقيق نتائج يلم بها ويدركها الأفراد أصحاب العلاقة.

٢- **مستوى الجماعات: (Group and team Level)**

تتعلق الحاجات هنا بمجموعة من مديرين، أو مسؤولي تسويق، أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.

٣- **مستوى التنظيم (Organization Level)**

يعمل الأفراد والجماعات في تنظيم، ومن هنا فإن المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم لها برامج تدريبية مستخدمة المواد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى. وكذلك فإن المسؤولين في المنظمات قد يحددون الحاجات التدريبية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم العاملين فيها، وعلاقاتهم الإنسانية، وأساليب الاتصالات واتخاذ القرارات بها، وبالتالي يصممون برامج تدريبية تعالج تلك المشكلات ينضم إليها عاملون في المنظمة من مستوى إداري واحد أو عدة مستويات.

٤- **مستوى القطاع: (Sectoral Level)**

هنا تحدد الاحتياجات التدريبية على مستوى قطاع من القطاعات كقطاع

الصناعة، أو التجارة، أو الزراعة، أو التربية، أو الثقافة، أو الأمن العام، أو الصحة، أو التنمية الاجتماعية.

٥- مستوى الوطن (القطر) : (Country "National" Level)

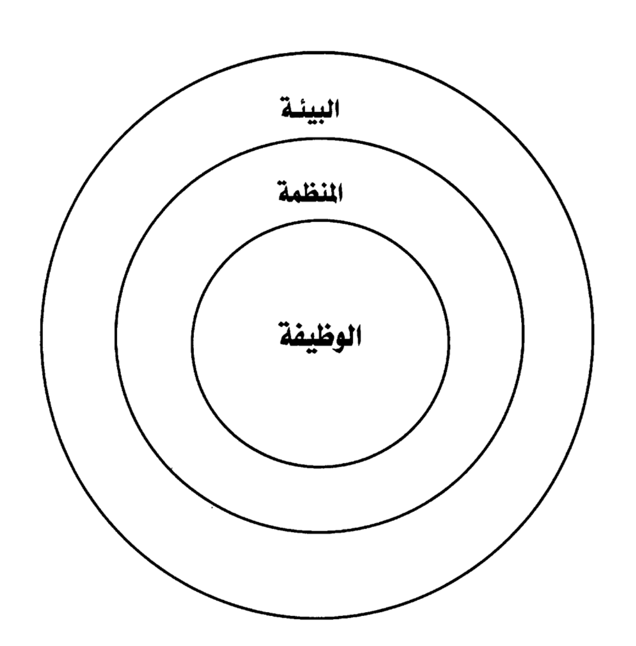
وهنا تجري مسوحات عامة على مستوى الوطن فتحدد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية، تمهيداً لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات. وقد يأخذ تحديد الاحتياجات التدريبية هنا شكل المديرين الماليين في القطر، أو مديري التسويق، أو مسؤولي العلاقات العامة في جميع الوزارات والمؤسسات العامة.

٦- مستوى الإقليم : (Regional Level)

وهنا يجرى تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي، أو خدمي، أو مديرين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية، أو سياسية، أو اقتصادية مشتركة.

٧- مستوى العالم (المستوى الدولي) (Global Level)

نتيجة لتشابك العالم وترابط أجزائه بسبب ثورة المواصلات والاتصالات، ونشوء أسواق عالمية فقد غدى العالم كما يقال قرية صغيرة وفي ضوء ذلك فإنه قد تحدد الاحتياجات التدريبية لفئة معينة من المديرين، أو القطاعات الإنتاجية، أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل: الفقر أو الإسكان أو تلوث البيئة.


البيئـة
المنظمة
الوظيفة

مفهوم الحاجـة

Concept of Need



مفهوم الحاجة

إن البحث في مفهوم الحاجة، أو ما يسمى الآن بعلم الحاجة (Needology) يحتاج إلى بحث موسع إلا أن بعض التطرق مفيد، لقد أثار مصطلح الحاجة (Need) جدلاً عميقاً في أوساط العلوم الإنسانية كعلم النفس، والاجتماع، والاقتصاد، والتربية، لما ينطوي عليه هذا المصطلح من غموض، فقد أثيرت مناقشات واسعة حول التفريق بين مصطلح الحاجة (Need)، وبين مصطلح أريد (Want)، وبين مصطلح أرغب (Desire)، ومصطلح الحقوق (Rights).

فريق من العلماء يرى على سبيل المثال أنه لا يمكن الافتراض بوجود فرق حاد بين مصطلح أنا أحتاج (I Need)، وبين مصطلح أنا أريد (I Want)، في حين يرى آخرون أمثال (ديفد ميلر، ١٩٧٦، في كتابه، العدالة الاجتماعية صفحة، ١٢٩ أن مصطلح أريد (Wanting) هو حالة نفسية، وتفسر في ضوء اعتراف الشخص، وإقراره، ومجاهرته بذلك، في حين مصطلح (Needing) هو ليس حالة نفسية بل ظرف يمكن تفسيره بموضوعية للشخص الذي هو موضوعها).

غالباً كلمة (الحاجة) تشير إلى شيء ما هو في رأي المتكلم ضروري لنهاية جيدة، أو مرغوبة، ولذلك فإن إشباعها جيد، أو ملزم)[1].

مصطلح ("حاجة" تلمح بأن شيء ما ناقص، إن هناك عجزاً بمكان ما)[2].

---

(1) Raymond Plant, et al, (1980), Political Philosophy and social Welfare, London. PP. 29-37.

(2) T.H. Boydell, (1983) , A Guide to the Identification of Training Needs, London, pp. 4-6.

مفهوم الحاجة التدريبية

Training Need

إن أكثر أشكال فهم مفهوم الحاجة التدريبية شيوعاً هو أن هناك نقص (Shortage) أو فجوة (Gap) في منظومة منظمة ما من المنظمات، وأن التدريب كعنصر هام من عناصر تنمية الموارد البشرية يمكن أن يقوم بردم هذه الفجوة، أو سد النقص، ويعتبر هذا الفهم هو أحد أشكال الفهم التقليدية لمفهوم الحاجة التدريبية.

الحاجة التدريبية

"تعني الحاجة وجود نقص، أو تناقض بين وضعين. وفي إطار تنمية القوى البشرية تعني الحاجة وجود فجوة بين أداءين في وظيفة: أداء واقعي وأداء مرغوب فيه. وتحدث تلك الفجوة نتيجة نقص في معارف، أو مهارات، أو اتجاهات الفرد".

الحاجة التدريبية

"هي النقص أو الضعف في معلومات، أو مهارات، أو اتجاهات الأفراد الذي يؤثر في درجة كفاءتهم في تأدية عملهم ويسبب ذلك مشاكل واضحة في العمل".

الحاجة التدريبية

"هي ما يحتاجه الفرد من معلومات، ومهارات، واتجاهات لكي يؤدي عمله بكفاءة"

الحاجة التدريبية

"الفرق بين مستوى الأداء الأمثل، ومستوى الأداء الحالي لأي شخص يمثل الاحتياج التدريبي له"

ويمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة:

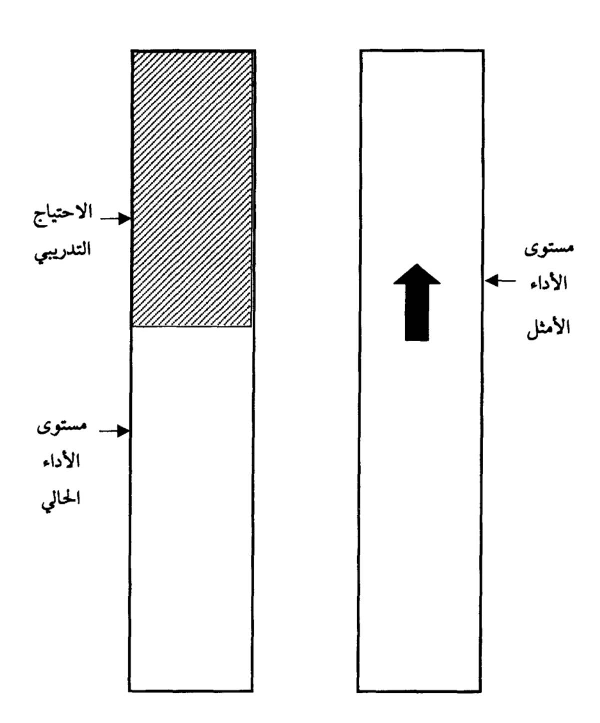
١. هناك قبول لفكرة أن الحاجة التدريبية تمثل فيما تمثله نقصا، أو تناقضاً، أو فجوة بين نمطين من الأداء الوظيفي أحدهما أداء متوقع، أو مثالي وآخر أداء حالي، أو قائم.

٢. وقد يكون هذا النقص المتعلق بالأداء موجود بعدة مستويات تنظمية في المنظمة فمثلاً، قد يكون على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى الوظيفة، أو على مستوى الفرد.

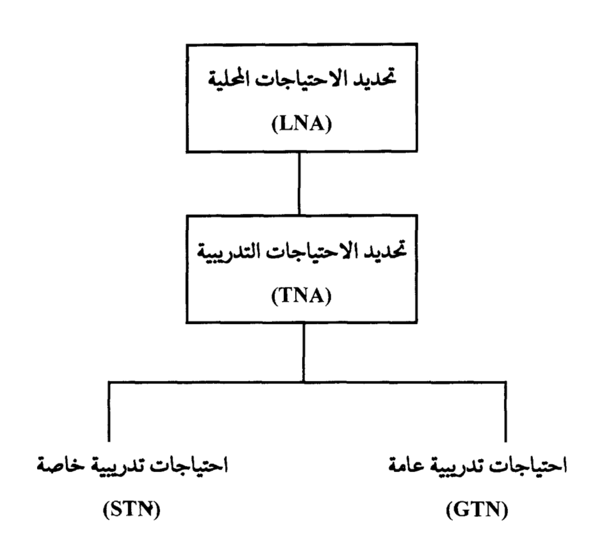
٣. قد تكون الفجوة في الأداء في جانب معلوماتي (Knowledge)، أو جانب مهاري (Skills)، أو جانب اتجاهي (Attiudes).

٤. إن التدريب المنظم والقائم على احتياجات تدريبية دقيقة يمكن أن يردم، أو يسد أو يلبي هذه الفجوة.

شكل يوضح مستوى الأداء الأمثل والحالي



شكل يوضح الاحتياجات المحلية والتدريبية



تعريف عملية تحديد الاحتياجات المحلية

بعض التعريفات المتداولة (١)

١. تعريف Wayne A. Kimmel

(فن تقدير، أو تقويم، أو تخمين وضع ما، وبحث شيء ما في ذاك الوضع ضروري، أو مرغوب يكون مستلزماً، أو مطلوباً).

٢. تعريف Bowers and Associates

(عملية تحديد الاحتياجات الرسمية تتضمن إجراءات محددة لتحديد الاحتياجات، وترتيب الأولويات، وربطها مع برنامج تعليم المجتمع المحلي بصورة دائمة).

٣. تعريف Human Services Institute

(تحديد الاحتياجات مرتبط بشدة بوضع الأهداف، وتتيح المعلومات المتوافرة عن الحاجات مقياس للطلب على الخدمات، وعلى أساس ذلك يجري وضع أهداف الخدمات...).

---

(١) التعاريف من ١-٥ مترجمة من كتاب:

Need Assessment, The state of the Art, United way of America, A Guide for Planners, Managers and Funders of Health and Human Care Services, (1982). U.S.A. Alexandria, Virginia, PP. 9 - 10.

٤. تعريف Center for Social Research and Development

(تحديد الاحتياجات يعنى بمحاولة تحديد ما هو مستلزم للتأكد من أن السكان قادرون على العمل ضمن مستوى مقبول في مختلف حقول الحياة).

٥. تعريف Health and Welfare Council for Central Maryland, Inc

(تحديد الاحتياجات المحلية بشكل عام يمكن رؤيتها على أنها تقدير، أو تقويم ظرف ما، أو وضع ما، أو مكانة معينة، وبحيث شيء ما ضروري، أو مرغوب مطلوب، أو مراد. وأكثر من ذلك عمومية يمكن تعريفها على أنها عمل وصفي، أو تحليلي يشير إلى طبيعة ومدى الحاجات في منطقة جغرافية، أو مجموعة سكانية).

٦. (يعني تحديد الاحتياجات التدريبية تلك الخطوات المنظمة المنطقية التي يتبعها المدرب، أو المسؤول في تنمية القوى البشرية في المنظمة للكشف عن النقص، أو التناقض، أو الفجوة بين وضع، أو أداء قائم وبين وضع، أو أداء مرغوب فيه، أو مأمول فيه، وتشخيص ذلك كله وتحليله، والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص، أو التناقض أو الفجوة)[١].

٧. تعريف حسين حسنين[٢]

(هي عملية إجرائية محددة، ومستمرة تتم باستخدام أساليب علمية لتوليد معلومات عن الاحتياجات المختلفة مع الأفراد، والجماعات، والمجتمعات ضمن

---

(١) معهد الإدارة الأردني / بنك الإنماء الصناعي. عمان، برنامج تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط للتدريب (١٩٩٥)، ص١٩.

(٢) حسين حسنين (١٩٩٧)، الحقيبة التدريبية حول تحديد الاحتياجات التدريبية.

مستويات جغرافية مختلفة ليصار بعد ذلك إلى ترتيبها حسب أولويتها، وتخطيط وتنفيذ البرامج، والمشروعات الموجهة لتلبية تلك الاحتياجات).

٨. عندما يتم وبشكل منظم عمل تحديد للاحتياجات التدريبية من قبل المنظمة لنفسها فإنه يمكن اعتبار تحديد الاحتياجات التدريبية عملية إدارية مستمرة لتوليد وتحليل المعلومات عن الأداء في منظمة ما من المنظمات ليصار بالتالي إلى اتخاذ قرارات أفضل بخصوص أين، ومتى نستخدم التدريب[١].

---

(١) المصدر

Manual for Training Needs Assessment In Human Settlements Organizations - A systematic Approach to Assessing Training Need (HABITAT), 1987, P3.

تحليل لمضامين جملة التعاريف السابقة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية

١. العملية

وهي ما يطلق من وصف على العملية الإجرائية كأن يقال:

أ. وصف الاحتياجات	Needs Description
ب. تحليل الاحتياجات	Needs Analysis
جـ. تقدير الاحتياجات	Needs Estimation
د. قياس الاحتياجات	Needs Measurment
هـ. تخمين الاحتياجات	Needs Appraisal
و. تقويم الاحتياجات	Needs Evaluation
ز. تعريف الاحتياجات	Needs Identification
حـ. تحديد الاحتياجات	Needs Assessment
ط. بحث الاحتياجات	Needs Searching
ي. تلمس الاحتياجات	Needs Studying
ك. تلمس أو تحسس الاحتياجات	Needs Questioning
ل. استكشاف أو استطلاع الاحتياجات	Needs Reconnaissance
م. التعرف إلى الاحتياجات	Needs Exploration
ن. حصر الاحتياجات	
س. رصد الاحتياجات	

٢. مستمرة:

نقول عمليات تحديد الاحتياجات المحلية مستمرة ذلك إن الحاجات قد تكون حالية، آنية، طارئة، مستقبلية، مستجدة، مؤقتة.

٣. استخدام أساليب علمية:

العمليات لا تتم بعشوائية، وهناك متخصصون يستخدمونها.

٤. لتوليد معلومات:

دقيقة جداً فالاحتياجات قد تكون حقيقية، خادعة، ممثلة، غير ممثلة، فعلية، شكلية، منقولة.

٥. الاحتياجات المختلفة

صحية، زراعية، تربوية، غذائية، بيئية، نفسية، بنية تحتية، تنمية اجتماعية، ترويحية، بيولوجية، تعليمية، فكرية، مادية، معنوية.

٦. مع (With not For):

مع، تفيد المشاركة ولا يجب أن يقوم بها فقط الغرباء أو الخارجيون (Outsiders) بل يجب أن يشترك في تحديدها الناس والعاملين اشتراكاً فعلياً لا مزيفاً.

٧. ضمن مستويات جغرافية مختلفة:

حي، مجموعة أحياء، قرية، بلدة، قضاء، ناحية، لواء، محافظة، عاصمة، إقليم، مقاطعة، ولاية، دولة، عالم، حضر، ريف، بادية.

٨. حسب أولويتها:

الحاجات قد تكون أساسية، ثانوية، مرغوبة، مطلوبة، مرادة، ملحة، ضرورية، لازمة.

٩. لتلبية تلك الاحتياجات:

- تلبية الاحتياجات.
- مواجهة الاحتياجات.
- التصدي للاحتياجات.
- سد الاحتياجات.
- مقابلة الاحتياجات.

تمرين رقم (٥)

الحاجات التدريبية وغير التدريبية

TN and NTN

وزع القائمة التالية إلى حاجات تدريبية وأخرى غير تدريبية :

الحاجات	TNs	NTNs
إدارة الوقت		
الترقية		
مهارات الاتصال		
توفير بيئة عمل مناسب		
زيادة الرواتب		
توجيه الموظف الجديد		
استخدام الحاسب		
التأمين الصحي		
الترفيع المكاني والزماني		

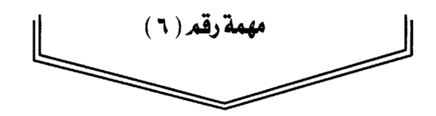
* حسين حسنين (١٩٩٩) الحقيبة التدريبية حول أساليب العصف الذهني.

الحاجات	TNs	NTNs
مبادئ المحاسبة		
مهارات التدريب		
توفير قروض		
الضمان الاجتماعي		
موقف سيارات		
مكافآت وحوافز تشجيعية		

«الدنيا مش بس أكل وشرب»

قول شائع

الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية



يواجه أي تنظيم بشري عبر مسيرته نوعان من الحاجات (Needs)، وإن تلبية (Meet) هذه الحاجات أمر لا مفر منه إذا ما أراد هذا التنظيم أن يبقى ويستمر والحاجات نوعان: أحدهما حاجات تدريبية (Training Needs)، والآخر حاجات غير تدريبية (Non Training Needs) وكلاهما على درجة هامة فلا يجوز نكران أحدهما أو إهماله. فيما يلي حاول رصد عدد من الأمثلة تحت كل نوع من الحاجات.

حاجات تدريبية (TN)	حاجات غير تدريبية(NTN)

نتاج مجموعات العمل من ورشة تدريبية

مجموعة رقم (١)

حاجات تدريبية (TN)	حاجات غير تدريبية (NTN)
١. استخدام الحاسوب	١. الحوافز
٢. تصميم البرامج	٢. التأمينات المختلفة
٣. تقليص الأعمال الورقية	٣. العدالة
٤. إدارة الوقت	٤. الاستقرار الوظيفي
٥. حل المشكلات واتخاذ القرار	٥. المشاركة في اتخاذ القرارات
٦. تدريب المدربين	٦. اللامركزية
٧. تنمية الموارد البشرية	٧. بيئة العمل
٨. إدارة التدفقات النقدية	٨. نبذ الارتجالية والمزاجية في اتخاذ القرارات
٩. المهارات السلوكية في إدارة فرق العمل	٩. تعزيز الخلق الإداري
١٠. مهارات الاتصال	
١١. كتابة التقارير	
١٢. تحليل التقارير	
١٣. إدارة الصراع	
١٤. إدارة الجودة الشامل TQM	
١٥. الضبط الإحصائي	

نتاج مجموعات العمل

مجموعة رقم (٢)

حاجات تدريبية (TN)	حاجات غير تدريبية (NTN)
١. آلية كتابة التقرير بأنواعه	١. وجود نظام رواتب عادل
٢. استخدام الحاسوب	٢. وصف وظيفي محدد
٣. دورات في اللغات المعمول بها بشكل واسع	٣. نظام حوافز
٤. مهارات الاتصال مع الزملاء في العمل والمراجعين	٤. وضوح الهيكل التنظيمي
٥. إدارة الوقت	٥. توفير وسيلة نقل منظمة
٦. رفع كفاءة الموظفين	٦. دور حضانة
٧. تحديد الاحتياجات التدريبية	٧. سهولة أخذ المعلومات من مصادرها
٨. إعداد المدربين والمشرفين	٨. تحديد أوقات الاستراحات
٩. دورات في التخطيط المرحلي والاستراتيجي	٩. تحديد مفهوم العمل الإضافي
١٠. البعثات العلمية لتخصصات.	١٠. توفير متطلبات الوظيفة من مكاتب، قرطاسية، إضاءة.
١١. توجيه الموظف الجديد	١١. تحديد نظام إجازات
١٢. دورات في القيادة والإدارة	١٢. زي موحد للموظفين
	١٣. بطاقات تعريف للموظفين
	١٤. وجود مواقف للسيارات
	١٥. الشعور بالأمن الوظيفي
	١٦. التأمين الصحي

نتاج مجموعات العمل

مجموعة رقم (٣)

حاجات تدريبية (TN)	حاجات غير تدريبية (NTN)
١. تحديد الاحتياجات التدريبية	١. الحاجات الأمنية
٢. تخطيط البرامج التدريبية	٢. الغذاء
٣. تقويم العاملين	٣. العقيدة
٤. تمويل البرامج التدريبية	٤. الحاجات الاجتماعية/ الزواج
٥. إدارة المشاريع	٥. الموهبة
٦. التخطيط الاستراتيجي	٦. الاستعداد الوراثي
٧. التعاون الدولي	٧. النوم
٨. مهارات الاتصال الفعال	٨. الصبر، الحلم
٩. فن التعامل مع الجمهور	
١٠. اللغة الإنجليزية	
١١. إدارة الأفراد	
١٢. الحاسوب	
١٣. إدارة شؤون الضباط	

الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية

تمرين فردي رقم (٧)

تعليمات:

لديك (٣٨) فقرة المطلوب أن تقرأ الفقرة ثم تقرر فيما إذا كانت الفقرة تمثل احتياجاً تدريبياً، أو احتياجاً غير تدريبياً وسنرمز إلى ذلك على النحو التالي:

- الاحتياج التدريبي (TN).
- الاحتياج غير التدريبي (NTN).

الفقرة	TN	NTN
أن تدرس المنظمة باستمرار فكرة زيادة الرواتب		
أن تقدم المنظمة حوافز تشجيعية		
أن تلتفت المنظمة إلى تطوير نظام الحوافز		
إحساس الموظفين بالأمن الوظيفي		
تنويع أشكال التغذية الراجعة للموظفين عن أدائهم		
إدارة الاجتماعات بشكل أفضل		
توريد طلبات المكاتب من اللوازم والاحتياجات المكتبية والعملية على أسس منتظمة.		

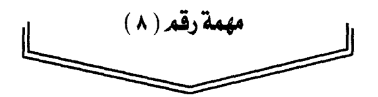
الفقرة	TN	NTN
أن يستثمر وقت الدوام من الجميع للإنتاج		
وجود حاجة إلى اختصار عدد من التوقيعات على المعاملة الواحدة والمراحل التي تمر بها المعاملة		
جميع المراجعين يتكتلون أمام الشباك الخاص باستقبال الطلبات ولا يوجد ما من شأنه تنظيم وقوفهم بالتقاطر.		
نحتاج في كل مرة إلى البحث في أكثر من ملف للحصول على المعلومة المطلوبة		
استخدام الأجهزة وخاصة آلة التصوير من قبل أكثر من شخص مما يعرضها للأعطال ولهذا لا بد من إجراءات تنظيمية		
الموظف الجديد يقاطع العديد من الموظفين ويطرح العديد من الأسئلة التي ليست من أدوارهم الإجابة عليها.		
لا بد من إعادة النظر بأسلوب تعامل الإدارة العليا مع الموظفين.		
يحتاج الموظفين إلى مواقف تؤكد فيها الإدارة على قيمتهم وقيمة مساهماتهم في تطوير المنظمة.		
النظافة مهمة ويتحدث الجميع عن ضرورة بحث مسألة		

NTN	TN	الفقرة
		النظافة اليومية للمكاتب.
		يفتقر معظم الموظفين إلى مهارات إعداد وتخطيط المشاريع.
		إن تحسن المنظمة من مهارات التقدمة (Presentation skills).
		إيجاد موقف سيارات لاستخدام الموظفين والعاملين
		عند ضغط العمل يتوتر الجميع ويرتبك
		المدربون لا يستخدمون إلا أسلوب المحاضرة التقليدية في التدريب وقد مل الجميع من ذلك.
		التقارير تعاد إلى مصدرها غير مرة لوجود فجوات واضحة
		هناك موظفين يقومون بأعباء أكثر بكثير مما يقوم بها غيرهم من الموظفين الذي يعملون ضمن نطاق وظيفة واحدة.
		يلاحظ تزايد في أعداد الزبائن في الفترة الأخيرة.
		يوجد صعوبات في التعامل مع غير الناطقين باللغة العربية ممن يتعاملون مع المنظمة.
		أن تحيي المنظمة فكرة القروض الميسرة للموظفين

NTN	TN	الفقرة
		لا يستفاد مما توفره أجهزة الحاسوب من إمكانات إلا بنسبة ضئيلة.
		بدأت المنظمة تتعامل مع المستجدات والظروف والتطورات التي تحدث في السوق، والبيئة المحيطة بحساسية ومقاومة شديدة.
		يبدو أن الأمر بحاجة إلى إعادة نظر في موضوع إجازات الموظفين
		طلب العديد من الموظفين أن تخصص الإدارة مكاناً للصلاة.
		يبدو أن المنظمة على وشك اتخاذ قرار بتوحيد زي الموظفين.
		الشقوق وبقع الرطوبة واضحة في المكاتب.
		يحتاج الموظفين الذي يحتاجون إلى القيام بعمل مشترك إلى قضاء وقت طويل في الوصول إلى بعضهم.
		اقترحت في الفترة الأخيرة عدة أفكار حول ضرورة وجود لجنة اجتماعية.
		بدى واضحاً وجود جماعات غير رسمية في المنظمة

الفقرة	TN	NTN
خاصة بعد الإجراءات الإدارية الأخيرة.		
تتردد في الأروقة كلمات وعبارات مثل : (العز للرز)، (في خيار وفقوس)...الخ.		
يضطر معظم الموظفين إلى تناول الساندويشات في مكاتبهم.		
الاشتراك في الضمان الاجتماعي مسألة كرر الحاجة إليها العديد من العاملين.		

حالة في تحديد الاحتياجات التدريبية



مهمة رقم (٨)

الرجاء الإجابة على السؤال الذي يلي هذا النشاط :

أنت مديراً للتدريب في إحدى شركات تعهدات البناء الضخمة ، ومن مهام عملك تصميم برامج تدريبية خاصة بالعاملين في هذه الشركة. طلب إليك أن تهيئ فرصاً تدريبية للموظفين المبينة مسميات وظائفهم تالياً :

أ. سكرتيرة المدير التنفيذي وقد جرى تعينها حديثاً.

ب. ٣ عمال صيانة لمباني الشركة.

جـ. ٢ كاتب في قسم الرواتب بالمديرية المالية.

د. مهندسون من قسم الدراسات الفنية.

هـ. اختصاصيو دراسات جدوى اقتصادية.

و. اختصاصيو في تحليل مالي.

السؤال :

ما الخطوط العريضة العامة لمحتوى البرامج التدريبية التي تقترحها لتدريب كل موظف من الموظفين المبينة وظائفهم أعلاه. آخذاً بعين الاعتبار خلفياتهم الوظيفية ومؤهلاتهم.

تمرين رقم (٩)

صل بين الكلمة العربية وما يقابلها بالأجنبية

Sub- Tasks	الوظيفة
Job Analysis	العمل
Position	المهنة
Job Description	المهام
Task Analysis	مهام فرعية
Occupation	تحليل الوظيفة
Job	شاغر
Job Specifications	تحليل مهام
Work	وصف وظيفي
Tasks	مواصفات الوظيفة

مداخل في تحديد الاحتياجات التدريبية

Approaches to TNA



المداخل التشخيصية

Dignosis Approach

تعتبر المداخل السابقة مداخل تقليدية لأنها مداخل تركز على التدريب سواء كان على مستوى المنظمة أو مستوى مجموعة مهنية معينة في المنظمة أو عدد من الأفراد أو فرد معين فيها. إن المدخل الأول يحاول أن يجيب عن السؤال أين نحتاج التدريب في المنظمة؟ والمدخل الثاني يرمي إلى الإجابة عن السؤال نوع التدريب المطلوب، ولأية مجموعة مهنية (برنامج مهارات تسويقية مثلاً في قسم التسويق، وبرنامج مهارات سلوكية للإدارة الوسطى وهكذا). أما المدخل الثالث فيحرص على الإجابة عن السؤال من الذين يحتاجون للتدريب في المنظمة؟

إن هذه المداخل مداخل تقليدية لأنها تركز على التدريب وكأنه علاج بلسم لجميع أداء المنظمات، ولا تحاول أن تقترح حلولاً غير تدريبية، ويكاد يصل الاعتقار بالباحث بأن هذه المداخل مداخل تقليدية لأنها تنبع من فرضيات النظام المغلق (Closed System) الذي يعالج الظاهرة، ولا يحاول أن يخرج عن حدود الظاهرة إلى أبعد منها مثل محيطها ووسطها وبيئتها.

ما أحوج متخذ القرارات في حقل تنمية القوى البشرية في المؤسسات العربية إلى مداخل جديدة في تحديد الاحتياجات التدريبية تتناسب والتحديات الكبيرة التي تواجههم. بالطبع إن المداخل السابقة مداخل مناسبة في عالم يتصف بالهدوء أو السكون، لكن البيئة المتغيرة، العنيفة في تحولاتها، في

المصدر: مواد تدريبية - معهد الإدارة الأردني، ١٩٩٧.

حاجة إلى مداخل إبداعية جديدة، ولعل المداخل التشخيصية Diagnostic تكون هي الجواب في هذا المجال.

لقد برز في السنوات الأخيرة عدد من الكتاب والباحثين الذين ينظرون إلى تنمية القوى البشرية في المؤسسات باعتبارها صناعة خطيرة تتناول العنصر البشري بصفته العامل الحاسم الذي يميز مؤسسة عن غيرها. ومن ثم يجب وضع تنمية ذلك العنصر وتطويره على رأس سلم الأولويات. وقد بلور هؤلاء البحاث عدداً من النماذج الفكرية (Models) التي تساعد المدرب أو مسؤول التدريب على تشخيص مشكلات الأداء بأسلوب عقلاني منظم، ومن ثم اقتراح الحلول المختلفة المتنوعة التي تتناسب الموقف المتجدد.

ومن المداخل التشخيصية في تحديد الاحتياجات التدريبية المداخل التالية:

أ. مدخل روبرت ميجر (Robert Mager) وبيتر بايب (peter Pipe) عن الأداء الإنساني وتحديد الاحتياجات التدريبية

إن المدرب في هذا النموذج يقوم بعملية محلل الأداء (Performance Analyst) ويسال اثنى عشر سؤال أساسياً يتفرع عن كل منها أسئلة فرعية عند تحديد الاحتياجات التدريبية. وهذه الأسئلة هي:

(١) ما التناقض بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب؟

- لماذا أعتقد أن ثمة مشكلة تدريبية؟
- ما الفرق بين ما جرى وبين ما يتوقع؟
- ما الدليل؟
- إلى أي حد يعتبر الدليل دليلاً موثوقاً.

(٢) هل التناقض تناقضاً مهماً

- لماذا؟
- ما الذي يحدث لو أننا لم نتخذ أي إجراء؟
- هل ثمة قيمة تجنى إذا ما أدخلنا تحسيناً في المنظمة؟

(٣) هل ثمة نقص في المهارة.

- هل يقوم العاملون في المنظمة بأداء العمل بدقة إذا اكتشفوا أن حياتهم تتوقف على ذلك الأداء؟
- هل مهاراتهم الحالية مهارات مقبولة على الأقل؟

(٤) هل تمكن العاملون من أداء أعمالهم بنجاح في الماضي؟

- هل نسوا ذلك الأداء؟
- هل يعرفون أنه لا يزال يتوقع منهم أن يؤدوا أعمالهم بنجاح؟

(٥) هل تستخدم المهارة المطلوبة مرات متعددة؟

- هل يتلقون تغذية راجعة عن أدائهم الحسن أو أدائهم الرديء؟
- كيف يقفون، على وجه الدقة، على حسن أدائهم؟
- كيف ينظرون إلى الأسلوب الذي يخبرهم بكيفية أدائهم؟

(٦) هل ثمة طريقة أبسط لأداء العمل؟

- هل توضح معينات العمل المشكلة التي تواجه العامل؟
- هل يتعلمون أو يعيدون تعلمهم إذا ما لاحظوا الآخرين أثناء أدائهم لأعمالهم؟

- هل يمكن تغيير العمل بطريقة ما؟

(٧) هل يملكون من المقومات ما يعينهم على أداء أعمالهم؟

- هل لديهم استعداد جسمي وعقلي لأداء العمل.
- هل يملكون مؤهلات زائدة؟

(٨) هل يوقع العقاب بشكل غير مقصود على الأداء المرغوب فيه؟

- ما مصلحة الموظف التي تغريه بأداء العمل بشكل جيد؟
- هل يوقع على نفسه عقاباً ذاتياً عندما يؤدي العمل؟
- هل ثمة ضغوط عليه تثنية عن الأداء؟

(٩) هل تترتب مكافآت معينة عندما لا يؤدي العاملون أعمالهم؟

- هل ثمة مكافآت تمنح لهم عندما يؤدون عملاً بطريقة خاطئة؟
- هل يلفت الأداء السيء الأنظار؟
- ما التعويض الذي يناله الأداء السيء الآن؟
- هل ينزعج العاملون قليلاً عندما يقومون بأعمال قليلة دون المستوى؟

(١٠) هل ثمة أهمية حقيقية تترتب على أداء الأعمال بشكل صحيح؟

- هل ثمة نتاج مرغوب فيه للقيام بالعمل؟
- هل ثمة نتاج غير مرغوب فيه عند عدم القيام بالعمل؟
- هل يشعر العامل بالاعتزاز الذاتي نتيجة قيامه بالعمل؟
- وماذا عن شعوره عندما لا يقوم بالعمل؟
- هل ثمة منزلة أو هيبة مرتبطة بالعمل؟

- هل تنعدم المنزلة أو الهيبة.

(١١) هل ثمة عقبات تقف في وجه الأداء؟

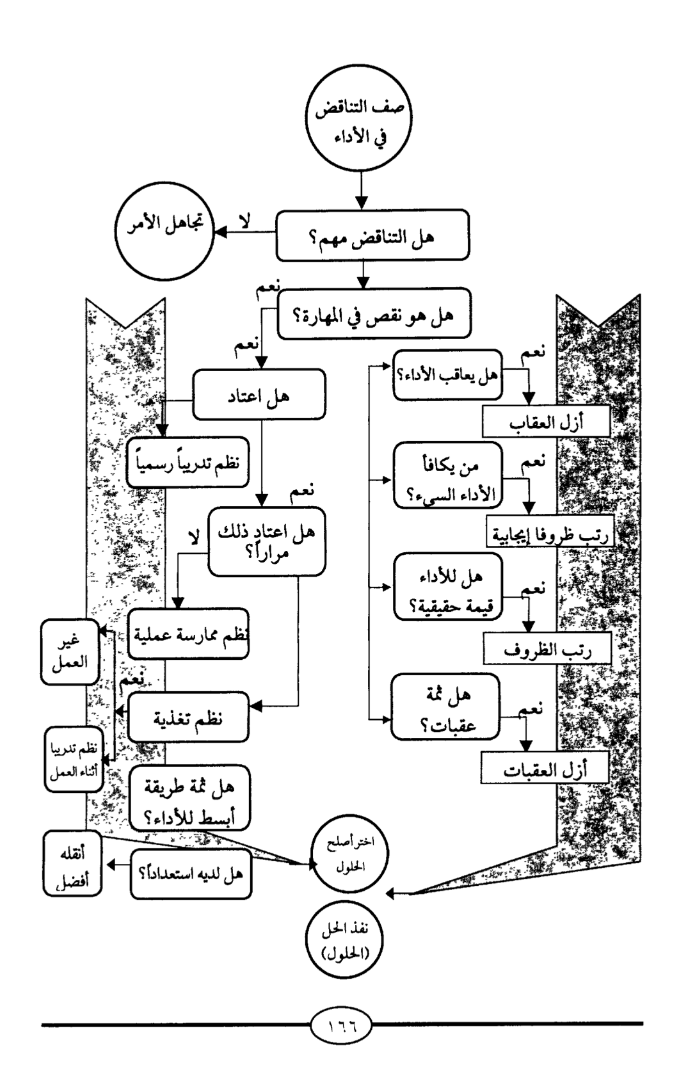
- هل يعرف العاملون ما المتوقع منهم؟
- هل يعرفون زمن ما يتوقع منهم؟
- هل ثمة مطالب متعارضة كثيرة مفروضة عليهم؟
- هل يتوفر لديهم الوقت والأدوات المعينة على الأداء؟
- هل ثمة معيقات تتعلق بالتقاليد أو السياسات أو معيقات ذاتية؟
- هل تسود العمل الفوضى حقاً؟

(١٢) ما القيود المفروضة على الحلول الممكنة؟

- هل ثمة حلول تعتبرها المنظمة حلولاً غير مقبولة؟
- هل ثمة حلول معينة يفضلها متخذ القرار؟
- هل ثمة حلول يسمح بها وقت المنظمة ومواردها؟

واللوحة الانسيابية التالية توضح هذا النموذج:

نموذج ميجروبايب في الأداء الإنساني وتحديد الاحتياجات التدريبية



صف التناقض في الأداء
هل التناقض مهم؟
لا
تجاهل الأمر
نعم
هل هو نقص في المهارة؟
نعم
هل اعتاد
نظم تدريباً رسمياً
نعم
هل اعتاد ذلك مراراً؟
لا
نظم ممارسة عملية
نظم تغذية
غير العمل
نعم
نظم تدريبا أثناء العمل
هل ثمة طريقة أبسط للأداء؟
هل لديه استعداداً؟
أنقله أفضل
اختر أصلح الحلول
نفذ الحل (الحلول)
هل يعاقب الأداء؟
نعم
أزل العقاب
من يكافأ الأداء السيء؟
نعم
رتب ظروفا إيجابية
هل للأداء قيمة حقيقية؟
نعم
رتب الظروف
هل ثمة عقبات؟
نعم
أزل العقبات

ب. نموذج دوجان ليرد (Dugan Laird) نموذج الفجوة بين أداءين:

ويتكون النموذج من الخطوات التالية:

١. جمع المعلومات عن المنظمة التي تواجه مشكلة ما.

٢. مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة أو المعايير التي يضعها المدرب.

٣. اكتشاف وجود فجوة (نقص) أو عدم وجود فجوة (نقص ما بين الأداء وبين المعايير.

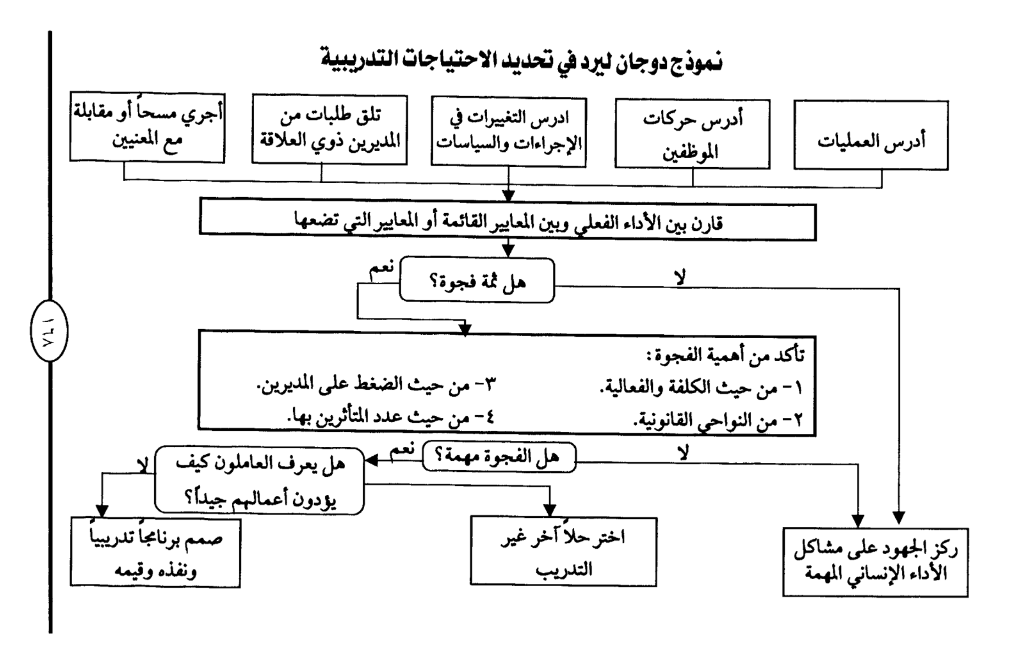
٤. تقدير أهمية الفجوة.

٥. تقدير مدى معرفة العاملين بأداء أعمالهم بشكل مناسب.

٦. وضع برنامج تدريبي أو اختيار حل بعيد عن التدريب.

واللوحة الانسيابية التالية توضح هذا النموذج :

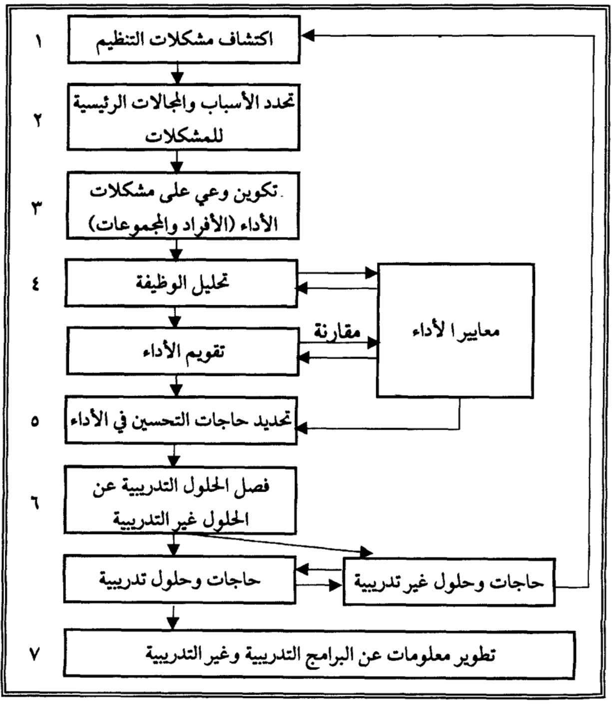
نموذج دوجان ليرد في تحديد الاحتياجات التدريبية



جـ. مدخل ميلان كوبر (Miln Kubr) وجوزيف بروكو بنكو (Joseph Prokopenko)

مدخل التركيز على النتائج في تحديد الاحتياجات التطويرية.

يتكون هذا المدخل من خطوات يبينها الشكل التالي:



مدخل "التركيز على النتائج في تحديد الاحتياجات التطويرية"

نقطة البداية في المدخل ليست حاجات المديرين ومتطلباتهم، بل مشكلات التنظيم القائم والمحتملة. ومن هنا فإن أول خطوة هي اكتشاف مشكلات التنظيم (المشكلات الإنتاجية أو الربحية أو الجودة أو التسويق أو غيرها). وتحديد أهميتها ودرجة أولويات حلها.

ثم تأتي الخطوة الثانية وهي تحديد الأسباب والمجالات الرئيسة لمشكلات التنظيم. وقد تكون الأسباب نقص التواصل، أو ضعف الروح المعنوية والانضباط، أو وجود الأجهزة والمعدات الخطأ وغير السليمة، أو تعقد الهيكل التنظيمي أو الإجراءات. وفي نفس الوقت فإن المدرب يحاول أن يحدد بدقة المجالات التي تنبثق منها المشكلات مثل المجال الفني أو الوظيفي أو الجغرافي..الخ.

فقد تكون مجالات المشكلات في دائرة التسويق أو المالية أو التخطيط والتطوير أو في مصنع من المصانع.

تلي ذلك الخطوة الثالثة وهي تكوين وعي عن المشكلات وأسبابها ومجالاتها. وهنا يقوم المدرب بتسليط الضوء على المديرين في المستويات المختلفة الذين أوجدوا تلك المشكلات أو ساعدوا على وجودها. إننا نتجنب في هذه الخطوة تحليل الحاجات التدريبية لجميع المديرين في المنظمة، ونعمل على التركيز على الوحدات التنظيمية أو الأفراد الذين يعتبرون مصدراً للمشكلات في المنظمة.

أما الخطوة الرابعة فتتمثل في تحليل كل وظيفة (بما في ذلك متطلبات الوظيفة والسلوك الحقيقي لكل شاغل وظيفة) ومقارنة ذلك بمستويات الأداء ونتائج تقويم الأداء.

أما الخطوة الخامسة فتتمثل في تحديد الاحتياجات للتحسين في الأداء ذلك أنه نتيجة لعملية المقارنة التي تمت في الخطوة الرابعة فإننا نحدد الفجوة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الحقيقي ويعبر عنها في أداء ناقص يترجم إلى معارف و

مهارات واتجاهات محددة، وعوامل وقوى تنظيمية تشترك مع تلك المعارف والمهارات والاتجاهات في تشكيل السلوك الإداري الفعالية الإدارية.

الأمر الأساسي في هذا النموذج أن على محلل الاحتياجات أن يسأل: ما سبب النقص في الأداء؟ وفي ضوء الإجابة على السؤال يضع الحل. ولكي نجعل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أكثر انتظاماً فإنها تمر في الخطوات التالية:

١. تحديد المشكلة: ما أعراضها؟ وما طبيعتها؟

٢. تحليل المشكلة: ما موقع المشكلة؟ وهل هي مشكلة تتعلق بنقص في أداء الموظف أو مشكلة تتعلق بالموقف؟ ما نوع المشكلة، هل تتعلق برغبة الموظف في الأداء أو قدرته عليه، أم بالبيئة الخارجية؟ أم بالتنظيم؟ أم بالوظيفة؟

٣. اختيار وتصميم الحل لمشكلة النقص في الأداء: فقد يكون الحل متمثلاً في التدريب، وهنا فإن على المحلل أن يصمم برنامجاً تدريبياً. وقد يكون الحل متمثلاً في إعطاء تغذية راجعة للموظف عن أدائه، أو إغناء للوظيفة أو تكبيراً لها، أو توضيحاً لمعايير الأداء، أو تزويد الموظف بدليل، أو تصميم نظام حوافز، أو نظام ثواب وعقاب جديد، أو تغيير أسلوب القيادة والإشراف، أو إزالة بعض العقبات الخارجية كالتشريعات والقيود الاقتصادية.

٤. تنفيذ الحل.

٥. التقويم والمتابعة.

إن النموذج السابق يتكون من أربع دوائر ذات مركز واحد:

- الدائرة الأولى تتعلق بمؤشرات المشكلة أو النقص في الأداء.
- الدائرة الثانية تتعلق بموقع المشكلة (الموظف أو الموقف).
- الدائرة الثالثة تتعلق بنوع المشكلة وأسبابها.

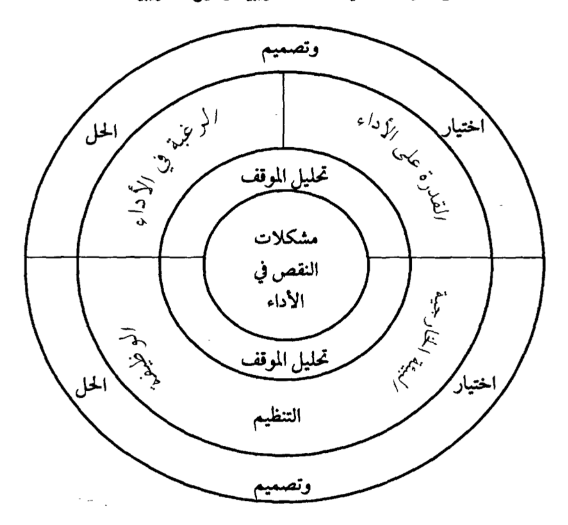
- الدائرة الرابعة تتعلق باختيار وتصميم الحل.

إن محلل الاحتياجات التدريبية ينتقل بخطوات منتظمة من الدائرة الصغيرة إلى الدائرة الأوسع حتى يصل إلى دائرة اختيار وتصميم الحل، فإذا ما كانت الأدلة مقنعة على صواب الحل، فإن عليه أن ينفذه، ثم يقوم تنفيذه ويتابع نتائجه.

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج.

المدخل المتكامل في تحليل مشكلات النقص في الأداء

وتحديد الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية



يلي ذلك الخطوة السادسة وهي فصل الحاجات التدريبية عن الحاجات غير التدريبية واقتراح الحلول التدريبية وغير التدريبية.

ثم الخطوة السابعة وهي تطوير معلومات عن البرامج التدريبية والبرامج غير التدريبية.

د. المدخل المتكامل في تحليل مشكلات النقص في الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية للباحث:

إن على محلل الاحتياجات (Need Analyst) أن يرى أعراض مشكلة النقص في الأداء، فقد يكون انخفاضاً في الإنتاجية، أو كمية في التآلف، أو غياباً عن العمل، أو سوء في النوعية، أو صراعاً مستمراً بين الموظفين. إن جذور مشكلة النقص في الأداء قد تعود إلى الموظف نفسه أو الموقف، فإن كانت المشكلة تتعلق بالموظف فقد يكون السبب ضعف قدرته على الأداء أو ضعف رغبته في العمل أو في ضعف القدرة وضعف الرغبة معاً. فإن كان الأمر يتعلق بالقدرة على الأداء فقد يكون النقص في معلوماته أو مهاراته، إذ أن القدرة هي محصلة المعرفة والمهارة. وهنا يمكن للتدريب أن يتدخل وإن كان الأمر يتعلق بضعف الرغبة في العمل فإن المشكلة هي مشكلة الدافعية والاتجاهات.

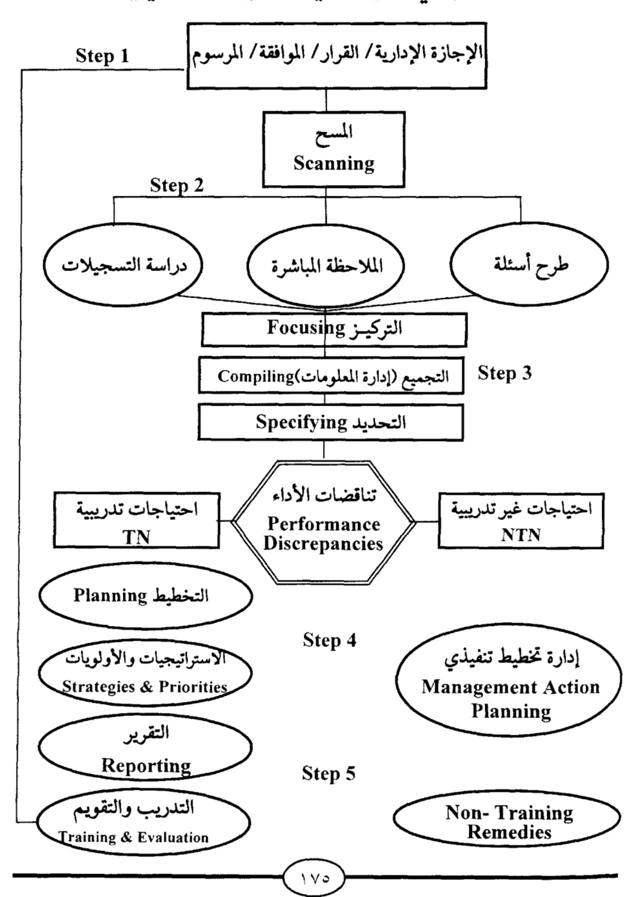
وقد يساعد التدريب في تكوين اتجاه إيجابي، لكن الدافعية يمكن أن توجد في نواحي أخرى من التنظيم كنظام الحوافز أو الأنظمة والتعليمات، وقد تعود جذور النقص إلى عوامل تتعلق بالموقف الذي يحيط بالموظف. ويمكن تحليل الموقف إلى:

- عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية، أي الأنظمة المختلفة التي تشكل البيئة الخارجية.
- عوامل تتعلق بالتنظيم كالمناخ السائد فيه، والموارد، والقيود، ونظام الحوافز والثواب والعقاب، والهيكل التنظيمي، ونظام الاتصال بالسلطات.
- عوامل تتعلق بالوظيفة كالمتطلبات (أي الواجبات والمسؤوليات والأدوار) والأساليب والطرق المستخدمة والأدوات والأجهزة، والتوقعات والمعايير المطبقة.

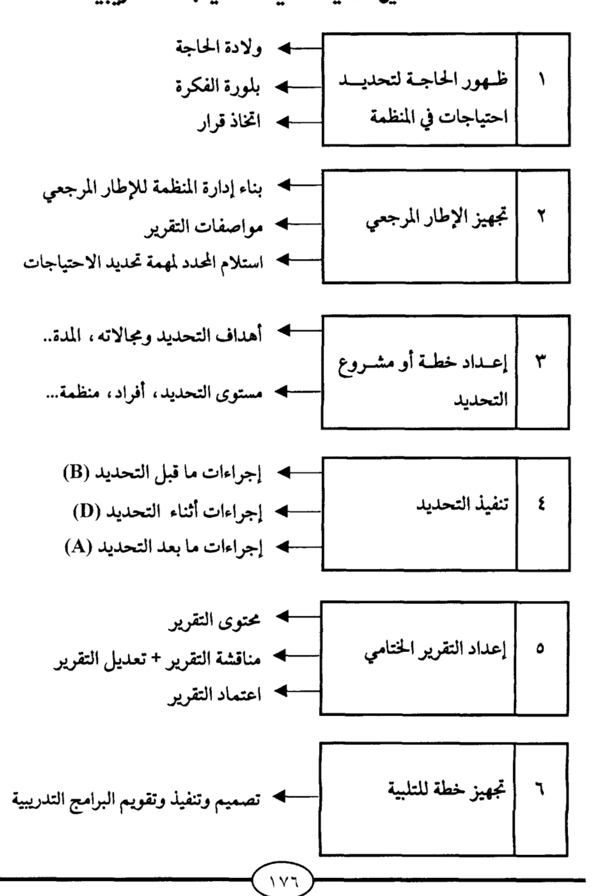
ومن الجدير بالذكر أن هذه العوامل تتفاعل بعضها مع بعض، فقد يكون سبب النقص واحداً، أو أكثر من هذه العوامل.

المصدر: مواد تدريبية - معهد الإدارة الأردني، ١٩٩٧.

مخطط هيكلي لعملية تحديد للاحتياجات التدريبية



مخطط حسنين لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية

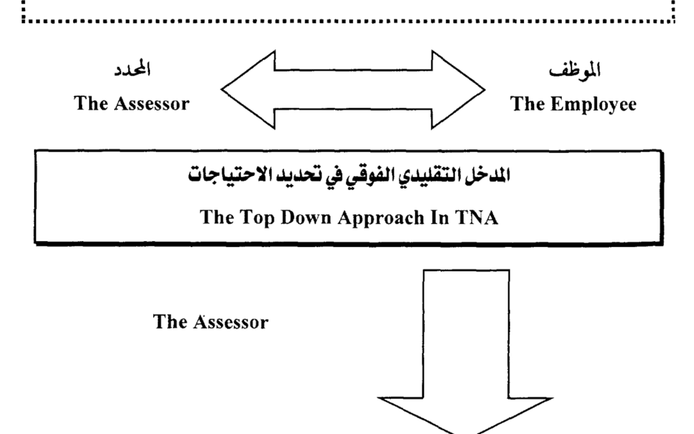


المدخل التشاركي في تحديد الاحتياجات التدريبية

The Participatory Approach In TNA

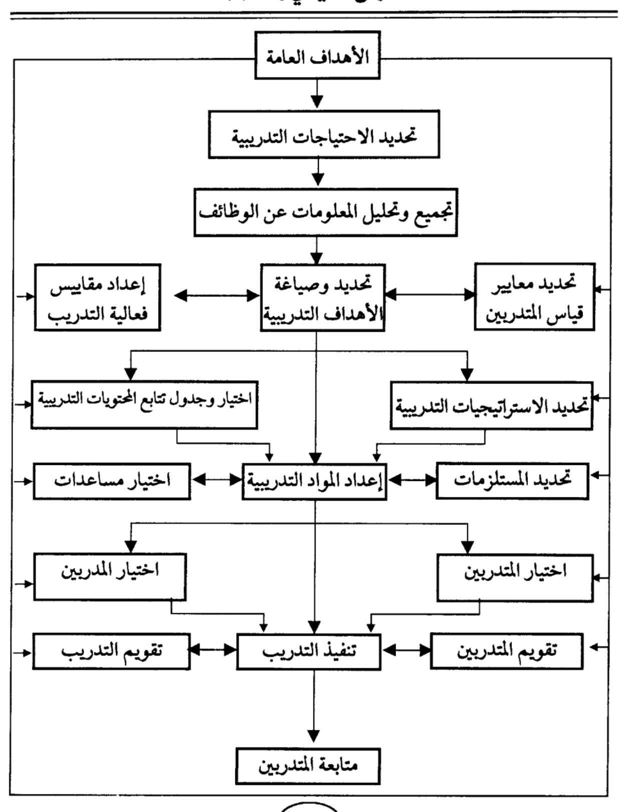
التحليل التشاركي

إن تحليل المعلومات بمشاركة أعضاء المنظمة يجعل ما يحلل أكثر صدقاً، ويوفر لأعضاء المنظمة فرصة معرفة طرق التحليل. كما يفيد تحليل المعلومات بالمشاركة في أن يصبح فريق المنظمة أكثر ثقة بالنتائج، وتقل كذلك فرص التحيز والسكب الذاتي على ما يحلل.



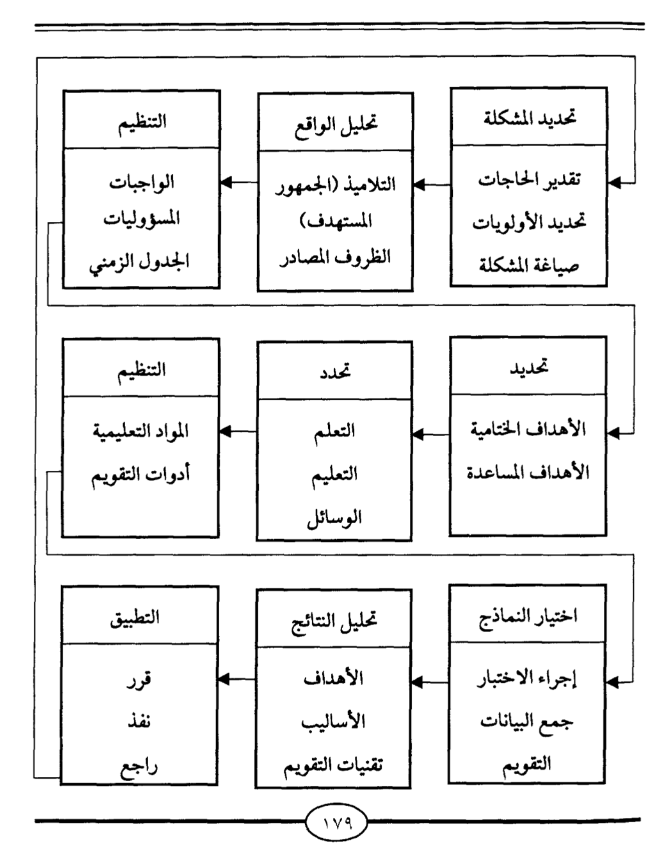
نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية

نموذج تعليمي رقم (١)

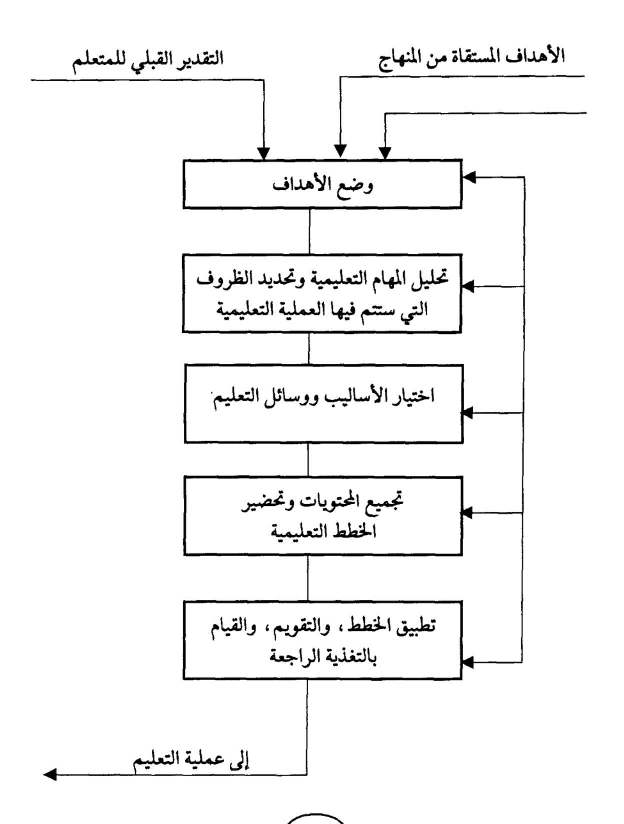


نموذج لتطوير المواد التعليمية

نموذج تعليمي رقم (٢)

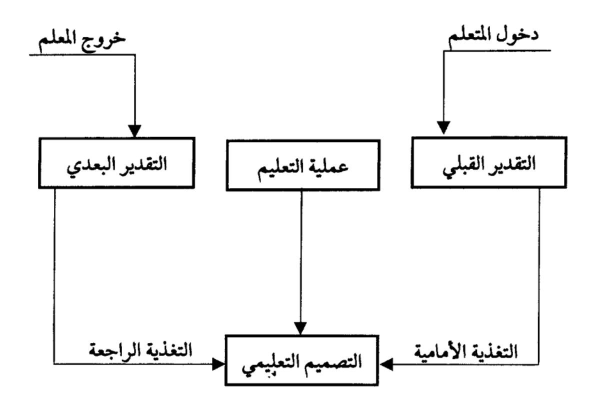


نموذج تعليمي رقم (٣)



نموذج تعليمي رقم (٤)

نموذج تعليمي وفق منحى النظم

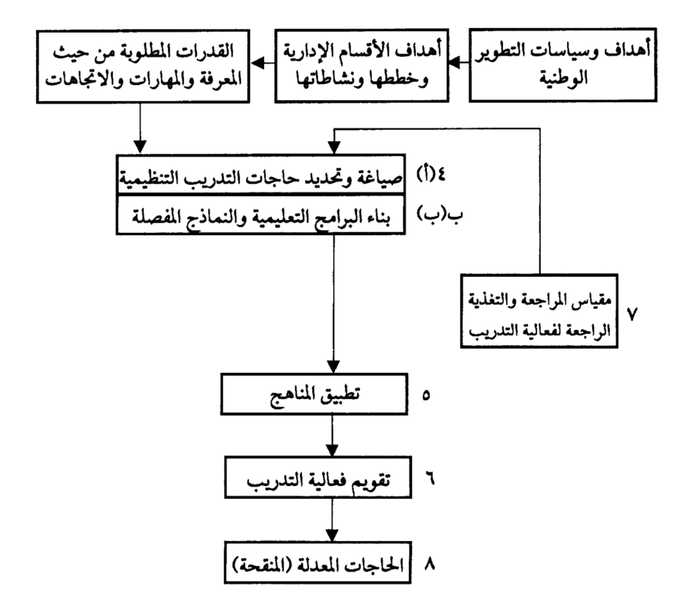


مصدر النماذج: مواد تدريبية من معهد الإدارة الأردني ، ١٩٩٧.

نموذج تعليمي رقم (٥)

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة

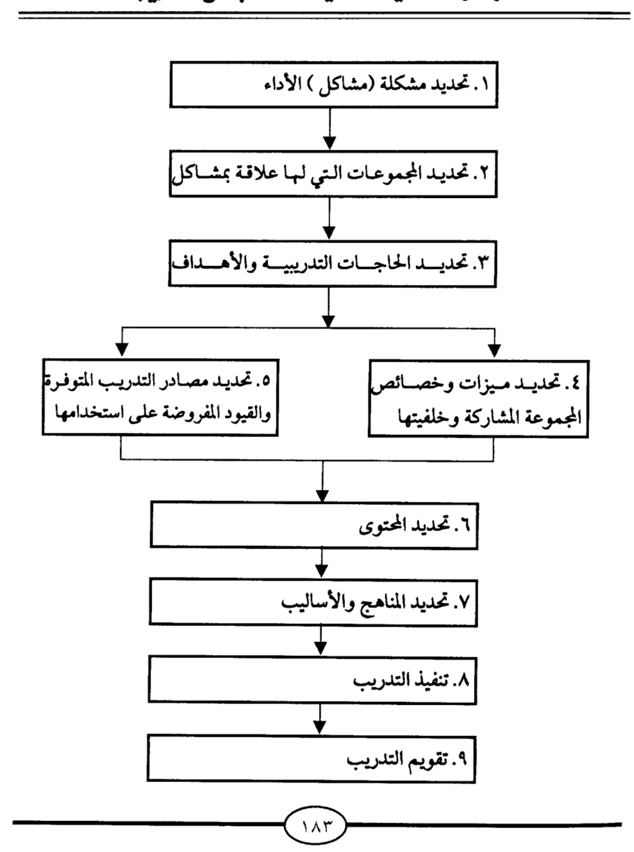
كأساس لتصميم مناهج التطوير



United Nations, Curriculum Design Management, Reort of an expert Group Workshop Held at Arusha, Tanzania, 20-24 July 1981. p.7.

نموذج تعليمي رقم (٦)

المراحل الأساسية لتصميم منظم لبرامج التدريب



نموذج تعليمي رقم (٧)

نموذج للتخطيط المنظم للتدريب

أ- الأهداف

ما هي الأهداف التي سيتم تحقيقها؟

ب- الشروط

كيف وتحت أية مشروط سيحقق المتدربون الأهداف

الأهداف

- المعرفة - الاتجاهات
- المهارات - المحتوى

الخبرات التدريبية

(مع اهتمام خاص) بتفريد التدريب

المتدربون

التقويم والتطوير

هيئة التدريب

المواد والأجهزة

التسهيلات المالية

د- النتائج

إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف؟

ما هي التغييرات الواجب إحداثها

جـ- المصادر

ما هي المصادر الضرورية للخبرات التدريبية

مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية

Approaches To TNA

مهمة رقم (١٠)

تتضمن الأدبيات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية الحديث عن مجموعة من المداخل(Appropaches) التي باتت معروفة لدى الهيئات والمنظمات التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية ومن هذه المداخل نذكر:

مدخل تحليل البيئة الخارجية(المجتمع المحلي)

External Environment Analysis Approach(EEAA)

مدخل تحليل المنظمة

Organization Analysis Approach(OAA)

مدخل تحليل الوظيفة

Job Analysis Approach(JAA)

إن أي عملية لتحديد الاحتياجات التدريبية لا بد وأن تقع تحت واحد أو أكثر من المداخل المذكورة وببساطة يمكن القول بأن تحديد الاحتياجات التدريبية هو في الأصل لمنظمات يعمل بها أفراد ويحيط بالمنظمة والأفراد بيئة خارجية والآن ستتوزع إلى ثلاثة مجموعات عمل صغيرة، على النحو التالي:

أ. مجموعة تحليل البيئة الخارجية.

ب. مجموعة تحليل المنظمة(البيئة الداخلية).

جـ. مجموعة تحليل الوظيفة.

تحليل البيئة الخارجية

مهمة المجموعة الأولى



حدد عوامل البيئة الخارجية لأي منظمة من

المنظمات والتي لها تأثير على أداء المنظمة؟

مداخل التحليل

تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة

(المجتمع المحلي)

Local Community

جمع معلومات وبيانات دقيقة ومحدثة ومستمرة عن تفاصيل المجتمع المحلي الذي قد يكون جمهورا عاما أو فئة مستهدفة مثل زبائن أو مستفيدين والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة.

تعتبر العوامل المتعلقة بالمجتمع المحيط بالمنظمة من الأهمية بمكان في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة.

وهذا يتطلب القيام ببعض البحوث والدراسات للتعرف إلى هذه الاحتياجات. وقد يؤدي عدم مراعاة الظروف الصحية المناسبة وعدم توفر وسائل مواصلات كافية إلى كثرة الغياب أو التأخير أو ارتفاع نسبة الإجازات المرضية مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض في معدلات الأداء وهذا الانخفاض في معدلات الأداء قد يكون أصلا مشكلة تدريبية وبالتالي لا يكون هناك احتياج تدريبي لتلبيته من خلال التدريب لأنه لا يرجع إلى نقص في المعرفة أو المهارة أو الاتجاه.

العوامل الخارجية المؤثرة على منظمة

١. الطبيعة الجغرافية (موقع+المناخ).

٢. العوامل الديموغرافية:

١. إعداد السكان.

٢. مساحة المنطقة .

٣. العوامل الاجتماعية:

أ. الثقافة.

ب. القوى العملة.

جـ. البطالة.

د. الفئات العمرية.

هـ. العادات والتقاليد.

٤. التشريعات والقوانين.

٥. البنية التحتية للبيئة الخارجية.

٦. العوامل الاقتصادية.

أ. الكلفة الاقتصادية.

ب. دخل الأفراد.

جـ. المنافسة من قبل منظمات أخرى.

٧. العوامل السياسية/ قوى ضغط/ محلي وخارجي.

مداخل التحليل (المنظمة)

تحليل المنظمة

Organization Analysis

هي جماعة منظمة تتكون من أعضاء لهم أدوار محددة يقومون بها طبقا لقواعد معترف بها لتنظيم هذه الأدوار ويسعون إلى تحقيق هدف أو عدة أهداف مشتركة في مكان معين وزمان معين. وأهداف المنظمة هي ما تريد تحقيقه، وهذه الأهداف تنقسم إلى أهداف رسمية وأهداف عملية أو إجرائية.

ويتضمن تحليل المنظمة كل الجوانب التالية:

- أهداف المنظمة والتغيير.
- موارد المنظمة وأساليب العمل والإنتاج واستخدام الآلات والمعدات.
- تحليل الهيكل التنظيمي، وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة، والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة.

وهنا تجري دراسة فعاليات التدريب، وأنواعه والمشكلات التدريبية والموارد المتاحة والاحتياجات التدريبية المستقبلية وما يتصل بذلك من قضايا.

- دراسة وتحليل القوى العاملة.
- تحليل مؤشرات الكفاءة. وأسباب انخفاض معدلات إنتاج المنظمة.

- تحليل المناخ التنظيمي.
- نظام الاتصال بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

السؤال:

ضع أمثلة على المعلومات والبيانات التي يمكن أن يجمعها المحدد (Assessor) في هذا المدخل؟

دورة تحديد الاحتياجات التدريبية

نتائج عمل مجموعة رقم (١)

عوامل تحليل البيئة الداخلية:

١. التشريعات
٢. الهيكل التنظيمي
٣. مناخ العمل
٤. نظام الرواتب والأجور
٥. نظام الحوافز
٦. المسار الوظيفي / التسلسل الوظيفي
٧. الخطط التدريبية / المسار التدريبي
٨. نظام التقويم المتبع
٩. ثقافة المؤسسة
١٠. البيئة الاجتماعية
١١. المؤهلات والكفاءات
١٢. تسهيلات إدارية موجهة للموظفين
١٣. مواكبة المؤسسة للتطوير- جو المناقشة
١٤. أدلة العمل
١٥. طبيعة عمل المؤسسة

نتاج عمل مجموعة رقم (٢)

أغراض المنظمة	الفعالية	الموارد البشرية	رضى المستخدمين
- السياسات العامة - الهيكل التنظيمي - الأنظمة الداخلية - التشريعات الخارجية - أهداف المنظمة - وثائق ترخيص المنظمة	- الميزانية السنوية - تقارير يومية وشهرية - دراسات مشاريع مستقبلية - دراسات مشاريع تحت التنفيذ - دراسات خدمات - للمجتمع المحلي - دراسة احتياجات التدريبية	- الملف الشخصي - ملف الخبرات والكفاءات - الوصف الوظيفي - التقارير السنوية - الملفات السرية -	- ملف الإجازات - ملف المكافآت - ملف الشكاوي - ملف الشكاوي والإنذارات - ملف الاقتراحات - سجل الاحتفالات

نتائج عمل مجموعة رقم (٣)

أغراض المنظمة	الفعالية	الموارد البشرية	رضى المستخدمين
- التشريعات - رسالة المؤسسة - أهداف المؤسسة - نظام وتنظيم المؤسسة - الهيكل التنظيمي	- التقارير التي لها علاقة بالإنجاز - الكتب الرسمية - محاضرة الاجتماعات - خطط العمل - تحليل التقارير - موازنة المؤسسة - الخطط المستقبلية - رضى العملاء	- ملفات الموظفين - سجلات تقويم الأداء - تقارير الأداء - الإجازات - حجم الكادر الوظيفي - جدول التشكيلات والتنقلات - الدورات - الترفيعات - تشكيل اللجان	- سجل الشكاوي - صندوق مقترحات - الضمان الاجتماعي - سجل الزيارات - المكافآت الحوافز - التأمينات - التنبيهات والإنذارات - الاستقالات - الإجراءات التأديبية - البعثات الدراسية.

نتاج عمل مجموعة رقم (٤)

أغراض المنظمة	الفعالية	الموارد البشرية	رضى المستخدمين
- الهيكل التنظيمي - القوانين والأنظمة - العقود	- سياسة الجودة - الميزانية - الإنتاج - القيود - الإنجازات	- السجل التدريبي - الملف الشخصي - نظام الخدمة - المدنية والتقاعد - سجل الحضور والغياب - الترتيبات	- الشكاوي - الحوافز - الإبداع - القضايا

مداخل التحليل (تحليل الوظيفة)

تحليل الوظيفة

(Job Analysis)

" الوظيفة تعني أدواراً وواجبات ومسؤوليات ومهام محددة يقوم بها الإنسان في التنظيم وتتبع نوعاً من المكافأة في التعويض المادي"

السؤال:

ضع أمثلة على المعلومات والبيانات التي يمكن أن يجمعها المحدد (Assessor) في هذا المدخل؟

الجوانب الرئيسة في تحليل الوظيفة

تحليل الوظيفة

- هوية الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي (مسمى الوظيفة/ مسؤولية كتابة التقارير والمسائلة وموقع الوظيفة سواء أكانت جغرافية أم تنظيمية.
- المهام والواجبات والمسؤوليات الأساسية للوظيفة التي يتم أداؤها / ما الذي يتم أداؤه، كيف يتم الأداء لأي هدف يتم الأداء.
- درجة العلم والمهارة والقدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لكي يقدم مستوى أداء مقبول.
- ظروف العمل وخصوصاً إذا كانت غير عادية بالنسبة للتصنيف العام للوظيفة.

تحليل الوصف الوظيفي

(Job Description Analysis)

الوصف الوظيفي هو بيان بالغرض العام (الهدف) للوظيفة وتوضيح لطبيعتها ومجال ومسؤوليات الوظيفة.

السؤال:

ضع أمثلة على المعلومات والبيانات التي يمكن أن يجمعها المحدد (Assessor) في هذا المدخل؟

- الصفات الشخصية.
- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- درجة أهمية الوظيفة.
- مستوى الوظيفة (الموقع في الهيكل التنظيمي) .
- المهام المطلوبة.
- الواجبات والصلاحيات.
- الكفايات.
- الخبرات .
- المستوى العلمي.
- تعريف الوظيفة.

تحليل الوصف الوظيفي

مهمة رقم (١١)

تخيل نفسك مأمور مقسم هاتف في مؤسسة لا يتعدى عدد العاملين فيها عن خمسة أشخاص وحاول عمل ما يلى:

١. حدد المهام المطلوبة منك كمأمور مقسم.

٢. حدد الدورات التدريبية التي تقابل، أو تعتقد أنها تقابل مفردات الوصف الوظيفى لتقوم بعملك بكفاءة.

دورة تحديد الاحتياجات التدريبية



- دورة في فن التعامل مع الجمهور.
- دورة صيانة الأجهزة.
- دورة في تشغيل المقسم وصيانته.
- دورة صيانة وتشغيل المقاسم.
- اللغة الإنجليزية.
- دورة متقدمة في استخدام المقاسم الإلكترونية.
- مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين/ مسلكية التحدث/ الإنصات.
- دورة استخدام الجهاز.
- دورة الدقة والسرعة.
- استعمال المقسم.
- الاتصال الفعال وكتابة التقارير.
- دورة في اللغة الإنجليزية.
- دورات في اللغات التي تتعامل معها المنظمة.

المصدر: نتاج عصف مشاركين من ورش مختلفة (١٩٩٤ - ١٩٩٧) .

مهام مأمور مقسم



- الرد على التلفون.
- تخزين أرقام التلفون.
- الاتصال(اللياقة في التعامل).
- أخذ الملاحظات.
- المحافظة على الأسرار.
- أخذ عناوين.
- التعرف إلى أرقام هواتف الموظفين.

احتياجات مأمور المقسم التدريبية :

- مهارات الاتصال.
- مهارات استعمال الجهاز.
- مهارات صيانة الجهاز.
- إدارة التوتر.
- مهارات تنظيم البيانات.
- إجادة اللغة الإنجليزية.
- مهارات تخزين الأرقام.
- مهارات أخذ الملاحظات(الاختزال).
- إدارة الوقت.

تحليل مواصفات الوظيفة

Job Specifications

مواصفات الوظيفة هي بيان مفصل بالأنشطة الجسمية والعقلية التي تتطلبها الوظيفة وفيها يسجل كل عنصر من عناصر الوظيفة ووصف للقدرات الضرورية لأداء هذه العناصر.

السؤال:

ضع أمثلة على المعلومات والبيانات التي يمكن أن يجمعها المحدد(Assessor)في هذا المدخل؟

مستويات التحليل (تحليل الوظيفة)

تحليل المهام Tasks Analysis

تحليل المهام هو خطوة متقدمة عن تحليل مواصفات الوظيفة وهو تحليل المعرفة الضرورية واللازمة لإنجاز المهمة وكذلك المهارات والاتجاهات.

السؤال:

ضع أمثلة على المعلومات والبيانات التي يمكن أن يجمعها المحدد (Assessor) في هذا المستوى؟

مستويات التحليل لغايات تحديد الاحتياجات التدريبية

أمثلة عن معلومات لكل مستوى

تحليل المجتمع المحلي	تحليل المنظمة	تحليل الوظيفة	تحليل الوصف الوظيفي	تحليل مواصفات الوظيفة	تحليل المهام
احتياجات المجتمع المحلي من الصحة والزراعة والتعليم وغيرها .	- الأغراض. - الفعالية. - الموارد البشرية. - رضا المستخدمين.	- مسمى الوظيفة. - عدد الوظائف من هذا النوع. - الأعمال العام في الوظيفة. - نواتج الأعمال في الوظيفة. - الوصف الوظيفي. - مواصفات الوظيفة. - تحليل المهام. - تحليل الخطوات.	- اسم الوظيفة - الغرض من الوظيفة. - الواجبات والمسؤوليات. - مسؤول أمام مسؤول عن العلاقات. - الموقع. - ساعات العمل. - الدائرة التى تتبع.	- المهارات اليدوية. - المهارات الفعلية. - المهارات الاجتماعية. - الاتجاهات. - معايير الأداء. - الواجب الرئيس. - عناصر الواجب. - المعرفة المطلوبة.	- خطوات ومراحل المهمة. - كيف تؤدي المهمة. - النقاط الواجب التأكد عليها. - معلومات أخرى. - المواد اللازمة.

تمرين رقم (١٢)

ضع إشارة (√) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة:

( ) وظيفة محلل المهام هي نفسها وظيفة محلل الحاجات.

( ) تحليل الوظيفة هو ذاته تحليل المهام.

( ) الوصف الوظيفي هو نفسه مواصفات الوظيفة.

( ) تحليل المنظمة هو نفسه تحليل الوظيفة.

( ) جميع الاحتياجات الخاصة بمنظمة ما هي احتياجات تدريبية.

( ) يتم تحليل الأداء عند مستوى تحليل المنظمة.

( ) تحليل السياسات والتشريعات هي بعد مهم في عملية تحليل المنظمة لغايات تحديد الاحتياجات التدريبية.

( ) الاحتياج التدريبي هو واحد لعدد من الناس الذين يشغلون وظيفة من نفس النوع.

( ) جميع الأدوات والأساليب المباشرة وغير المباشرة في تحديد الاحتياجات التدريبية لها نفس الدرجة من الفاعلية.

( ) يمكن تخطيط البرنامج التدريبي دون تحديد احتياجات قبلية في كل مرة نريد بها تخطيط برنامج جديد.

( ) الاحتياجات التدريبية يمكن أن تكون خادعة حتى مع إجراءات تحديد دقيقة.

(   ) من الأبعاد التي يتضمنها تحليل التنظيم ما يعرف بتحليل العمليات.

(   ) طبيعة الموقف هو المحدد الوحيد للجهة التي يمكنها القيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

(   ) فن التعامل مع الآخرين هو احتياج تدريبي.

مصادر المعلومات والبيانات على مستوى المنظمة

Sources of Data and Information at Organization Level

مهمة رقم (١٣)

في هذه المهمة لا يهمنا كونك محدد حاجات من خارج المنظمة جئت بمهمة تحديد احتياجاتها التدريبية ولا يهمنا أيضاً كونك محدد حاجات تدريبية تعمل أصلاً في هذه المنظمة. إن الذي يهمنا هو أنك ستقوم بتحديد احتياجات منظمة من برامج التدريب.

نعود ونؤكد لا يهمنا من أين أنت ولكن الأمر الذي نحن بشأنه هو:

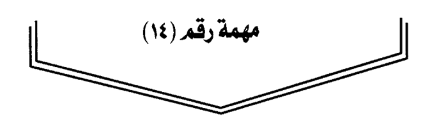
ما هي مسميات المصادر التي يمكنك اللجوء إليها للحصول على المعلومات والبيانات بشكل عام؟

مسميات المصادر:

-
-
-
-
-

دراسة التسجيلات والوثائق والتقارير

Studding Records and Reports



يوجد في المنظمات أنواع عديدة من الوثائق التي يمكن أن يرجع إليها المحدد لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية كما ويوجد أشكال مختلفة لتصنيف هذه الوثائق ومن بين التصنيفات الشائعة هذا التصنيف:

١. مجموعة الوثائق المتعلقة بأغراض المنظمة (Purposes)

٢. مجموعة الوثائق المتعلقة بالفعالية (Efficiency)

٣. مجموعة الوثائق المتعلقة بالموارد البشرية (Human Resources)

٤. مجموعة الوثائق المتعلقة برضى المستخدمين (Employees Satisfaction)

والآن لتحاول كل مجموعة منكم تقديم أمثلة وبحيث ترصد المجموعة الواحدة أمثلة عن واحدة من المجموعات الوثائقية المذكورة آخذين بعين الاعتبار السؤال التالي:

ما هي نوع الوثائق التي يمكن أن يبحث، وينظر فيها محدد ما من محددي الاحتياجات التدريبية بغرض البحث والتقصي تحت كل مجموعة من المجموعات السابقة؟

أشكال التسجيلات والوثائق

الموارد البشرية
- القوى البشرية
- معدلات إنهاء الخدمة
- معدلات التمديد والتجديد
- الشواغر القائمة
- الشواغر المستقبلية
- نظام ومتطلبات التعيين
- إجراءات التعيين

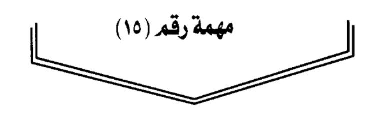
الأغراض
- التقارير السنوية أو غيرها
- أوراق العمل
- الخطابات
- وصف البرامج والمشروعات
- القوانين والأنظمة
- أوراق أو وثائق السياسات (Policy Statement)
- وثائق الموازنات
- التعليمات والإجراءات واللوائح
- أية مصادر أخرى

رضى المستخدمين
- المشكلات السلوكية
- الإنذارات ولفت النظر
- الحوادث/ الأخطاء
- تظلمات المستخدمين
- العلل متوسطة المدى
- الغياب
- شكاوي الخدمات

الفعالية
- تقارير الموازنة
- شكاوي الخدمات
- تقارير الحوادث
- سجلات المستخدمين
- سجلات الإنفاق
- طلبات الشراء
- تقارير المتابعة
- تقارير نهاية البرامج والمشروعات

مشكلات الأداء

Performance Discrepancies



إن من المتوقع أن تظهر في المنظمات على شتى أنواعها ما يعرف بمشاكل الأداء وعندما نقول بوجود مشكلة في الأداء فلا بد أن يكون لدينا تصور عن ما يعرف أصلا بالأداء الأمثل والذي على أساسه نستطيع الحكم على أن هناك مشكلة في الأداء، أي أن الحكم بوجود مشكلة أو فجوة أو تناقص أو نقص في أداء موظف ما من الموظفين لا بد وأن يكون هذا الحكم قد بني على ما يعرف بالمقارنة الأدائية بين أداء مثالي وأداء حالي يعاني من مشكلة.

والآن حاولوا في مجموعات العمل رصد أكبر كم ممكن من مشكلات الأداء التي يمكن أن تظهر في منظمة ما من المنظمات، الرجاء في هذه المرحلة أن نسمي فقط المشكلة الأدائية وليس سببها أو مسبباتها، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التحرر في هذه المرحلة من مسألة محددة أو مشكلات أداء محددة، أو مسميات موظفين فنية محددة إننا نتحدث عن مشكلات الأداء بشكل عام.

الرجاء استخدام البطاقات لهذه المهمة وبحيث يدون على البطاقة مسمى مشكلة أداء واحدة.

أنواع مشكلات الأداء

- عدم الدقة
- عدم السرعة.
- عدم الكتابة بخط واضح.
- ضعف جودة العمل.
- التأخر في إنتاج القطع مقارنة مع الآخرين.
- أخطاء محاسبية متكررة.
- عدم المتابعة للعمل.
- تأخير المعاملات.
- تركيز نموذج تقويم الأداء على الجانب السلوكي في العمل.
- عدم شمولية نموذج تقويم الأداء.
- البطيء في إرسال الفاكسات.
- أخطاء إملائية في إعداد التقارير.
- تكرار وجود أخطاء طباعة.
- كثرة الانتقادات الموجهة من قبل الجمهور.

- تكرار عدم تسليم التقرير اليومي.
- التكرار في التأخير الصباحي.
- عدم إتقان العمل.
- تسرب الطلاب من مراكز التدريب المهني.
- عدم إنجاز المهمة في الوقت المطلوب.

مشكلات أداء محتملة

(القيادة والممارسات الإشرافية)

مهمة رقم (١٦)

القيادة والإشراف عنصران في غاية الأهمية لأي تنظيم بشري كالأسرة، المدرسة، المنظمة، المصنع، الشركة، المؤسسة، لكن القيادة والإشراف من حيث مفهومها، مظاهرها، نمطيهما، ودرجة قوتهما تختلفان من منظمة لأخرى ويعود سبب هذا الاختلاف إلى عوامل وأسباب عديدة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أننا نعزي وفي معرض تفسيرنا لقوة أو ضعف أو ترهل منظمة ما من المنظمات في غالب الأحيان إلى موضوع القيادة والإشراف فيها.

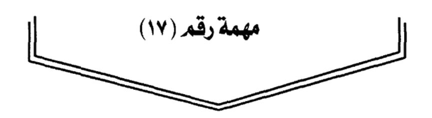
والآن إذا كنت محددا للاحتياجات التدريبية وأردت أن تعتمد في تحديدك لمشكلات الأداء المحتملة بالاعتماد على موضوع القيادة والإشراف فحاول الإجابة على السؤال التالي:

سم مجموعة من المؤشرات أو الظروف أو الأوضاع الخاصة بالقيادة والممارسات الأشرافية الضعيفة والتي يمكن أن تدل أو تشير أو تلمح على وجود مشكلة في الأداء.

مهمة رقم ( )

تصنيف مشكلات الأداء

Classification of Performance Discrepancies



بعد أن قمنا في المهمة السابقة برصد عدد من مشكلات الأداء التي تظهر في المنظمات البشرية سنحاول الآن تحديد التصنيفات العامة لمشكلات الأداء.

إن هذه الخطوة(تصنيف مشكلات الأداء) تعني فيما تعنيه بأنه إذا ما حددنا مشكلة أداء بعينها فإلى ماذا يمكن أن ترد وجود هذه المشكلة وهذه الخطوة من الخطوات الهامة وهي تعين المحدد في تصنيف المشكلات الأدائية بعد تحديدها ، ومن ثم استكمال الخطوات اللاحقة في عملية التحديد.

والآن سوف نعود إلى مجموعة البطاقات التي دونتم عليها مسميات المشكلات الأدائية ونحاول تصنيفها تحت(مرتدات) أو أسباب رئيسة (Causes) ولاحظوا بأن أكثر من مشكلة أداء واحدة قد نردها ، أو قد تكون بسبب رئيس واحد.

الرجاء استخدام أسلوب الرسم النسجي لرصد الأسباب أو المرتدات

مشكــلات أداء محتملة

(السلوك الوظيفي)

مهمة رقم (١٨)

عندما تفتح المنظمة أبوابها لتبدأ يوم جديد ويبـدأ الجـهاز(Staff) نشـاطه فإن الفرد الواحد يمـارس مجموعـة مـن السـلوكيات منـذ اللحظـة الـتي قـدم بـها وحتـى اللحظة التي غادر بها المنظمة ، وكما قلنـا بـين نقطـة البـدء ونقطـة الانتـهاء تمـارس سلوكات متعددة وإذا حاولنا تصنيف هذه السلوكيات إلى نوعين فسنجد :

مجموعة السلوكيات المُرضية Satisfactory Behaviour Group

مجموعة السلوكيات غير المُرضية Unsatisfactory Behaviour Group

أما قضية الحكم على ما هو السلوك المرضي وما هو السلوك غير المرضي فإن هذا الأمر خاضع إلى معايير تعد أحيانا عامة وخاصة.

ولكن لماذا نخوض الآن في هذا الموضوع؟ إن الجواب على هذا السؤال يكمن في أن أحد المصادر التي يعتمد عليها في دراسة تناقضات أو مشكلات الأداء هي موضوع السلوكيات غير المرضية.

ويمكننا تعريف السلوك(Behaviour)على النحو التالي:

السلوك الأفعال وردود الأفعال Actions And Reactions

والآن إذا كنت محددا للاحتياجات التدريبية وأردت الاعتماد في تحديدك لمشكلات الأداء المحتملة بالاعتماد على ما أسميناه(بالسلوك غير المرضي) فحاول الإجابة على السؤال التالي:

سم مجموعة من مسميات السلوك غير المرضي والتي من المحتمل أن تدل أو تشير أو تلمح على وجود مشكلة في الأداء؟

تصنيف تناقضات أو تعارضات الأداء الوظيفي

Performance Discrepancies

يعد تصنيف تناقضات الأداء عملية مهمة ويفيد في تسهيل تصنيف المعلومات المتدفقة من مصادرها المختلفة حينما يبدأ محدد الاحتياجات عمله.

وفيما يلي أحد أشكال تصنيف تناقضات الأداء:

التناقضات الأدائية المرتدة إلى قلة المهارات (Lack of Skill)

١. مهارات العمل الأساسية (Basic Skills)

٢. مهارات فنية (Technical)

٣. مهارات امتهانية (Professional)

٤. مهارات إدارية (Administrative)

تناقضات الأداء المرتدة للتنفيذ (Execution)

١. الافتقار إلى الهدفية.

٢. البيئة التنظيمية غير الملائمة.

٣. مكافئات غير ملائمة.

٤. قلة الموارد.

٥. علاقات العمل ضعيفة.

٦. قيادة غير كفؤة.

٧. ضغوط العمل.

تناقضات الأداء المرتدة إلى عوامل خارجية (External Factors)

١. الزبائن والأمزجة.
٢. المنظمات الأخرى.
٣. المستشارون.
٤. الأوضاع الاقتصادية.

تناقضات مرتدة إلى عوامل ذاتية :

١. المرض.
٢. الفقر.
٣. ضغوطات الحياة.
٤. نظام القيم الذاتي.
٥. الأوضاع الأسرية المقلقة.
٦. ضغوط العمل.

أشكال تصنيفات مشكلات الأداء

A **نظام العلاقات** (Relationship System)

مثال: روح فريق غائبة/ علاقات التعامل بين الموظفين سيئة/ انتشار الإشاعات/ الكولسة/ شكاوي/ سلوك غير مرضي .... الخ.

B **نظام القيادة والإشراف**(Supervision And Leadership System)

رقابة ومتابعة ضعيفة/ قيادة غير كفئة/ تعليمات غير واضحة/ غياب التغذية الراجعة/ غياب المناقشات الخاصة بخطط العمل/ تغييرات مفاجئة/ فروقات ملموسة في التعامل مع الموظفين/ اجتماعات غير فعالة/ تدريب سيئ/ ضعف المهارات/ تقسيم العمل سيئ/ ضغوط العمل ... الخ.

C **نظام الحوافز والرواتب** (Salaries And Incentives System)

غياب الحوافز/ تدني الحوافز/ عدم العدالة في سلم الرواتب/ نظام العلاوات/ مكافآت ضئيلة/ دافعية هابطة/إبداع ضعيف.

D **الهيكل والبناء التنظيمي**(Organizational Structure)

هيكل تنظيمي غير واضح/ فلسفة إدارية متخلفة/ نقص في تخطيط القوى البشرية/ سياسة جذب هزيلة/ غايات وأهداف غير واضحة / التخبط والترهل الإداري/ بيئة تنظيمية سيئة ...الخ.

E **نظام الموارد** (Resources System)

صيانة معدومة/ بيئة سيئة/ معدات وأدوات قديمة/ مكاتب غير مريحة/

توريدات ضعيفة/ خدمات سيئة للعاملين ... الخ

G **نظام البيئة الخارجية(External Environment System)**

مشكلات الجمهور/ الزبائن/ المراجعين/ الموظفين/ المنتفعين.... الخ/ المرضى/ المواصلات/ البعد الجغرافي لسكن الموظف/ الأوضاع الأسرية للعاملين/ التدهور الاقتصادي/ المناخ السياسي/ القلق العام...الخ.

مشكـــلات أداء محتملة

(بيئة العمل)

مهمة رقم (١٩)

بيئة العمل مفهوم ويعد يشتمل علـى متغيرات وعنـاصر عديدة ويتسـع هـذا المفهوم ليشـمل أحيانـا نمـط القيـادة والإشـراف، وطبيعـة المكـاتب والخدمـات والتسهيلات وعناصر أخرى مثل: التدفئة والتهوية وخدمـات الطعـام وغيرهـا ممـا لا يتسع ذكره في هذا المقام.

ولكننا سنقصر مفهوم بيئة العمل لغايات إجرائية فقط على البيئة المادية بجوانبها ومظاهرها المختلفة.

فإذا كنت محدداً للاحتياجـات التدريبيـة وأردت أن تعتمـد في تحديـدك لمشكلات الأداء المحتملة بالاعتماد على موضوع بيئة العمل وظروفها غير المرغوبة تحديداً فنرجو الإجابة على السؤال التالي:

سم مجموعة من المؤشرات أو الظروف أو الأوضـاع الخاصـة ببيئـة العمل غير المرغوبة، والتي يمكن أن تدل أو تشير أو تلمح علـى وجـود مشكلة في الأداء؟

تحليل الأداء Performance Analysis

(قائمة نامية)

- لمحة عامة عن الموظف/ الذي يقوم بالأداء
  - الاسم :
  - المسمى الوظيفي :
  - الجنس :
  - الموقع في الهيكل التنظيمي/ الدائرة/ القسم/ الوحدة..الخ.
  - الوصف الوظيفي :
  - موقع وأهمية الأداء في الوصف الوظيفي.
  - طبيعة الجهد المطلوب من الموظف لتأدية الأداء.
  - حركي ، كتابي ، تفكيري ، جسدي...الخ.
  - الهدف المراد تحقيقه من الأداء.
  - نوع المعرفة والمعلومات المطلوب توافرها والتي تلزم للأداء.
  - نوع المهارات المطلوب توافرها والتي تلزم للأداء.
  - وصف الوضع المثالي لتأدية الأداء(قائمة وصفية).
  - وصف الوضع الحالي للتأدية(قائمة حالية).
  - مقارنة للوضعين وتحديد الفجوة الأدائية.
  - وصف الفجوة.

- هل فجوة الأداء ظاهرة للعيان؟
- هل فجوة الأداء باطنية(غير ظاهرة).
- من الذي حدد فجوة الأداء؟
- هل جرى الحديث مباشرة مع الموظف الذي لديه الفجوة؟
- أم هل جرى الحديث مع مشرفيه عن الفجوة؟
- ما هي ردود الفعل سواء من الموظف أو الجهة الإشرافية؟
- هل جرى التعرف إلى رأي الموظف حول أسباب الفجوة؟
- هل جرى التحدث معه حول أنجع الطرق لردم الفجوة؟
- هل أبدى تفهما واستعداد لهذا الردم وشكله؟
- هل قدم الموظف نفسه مقترحات حول طبيعة الردم؟
- ما هي المخاطر المترتبة على وجود الفجوة؟
- ما هي درجة هذه المخاطر؟
- هل هناك آخرون في المنظمة يشاطرون هذا الموظف هذا النمط من الفجوة؟
- مع من يتصل الموظف من المنظمة عند تأدية هذا الأداء؟
- ما هو تصنيف الفجوة(Classification Of Gap)؟
- هل مرد الفجوة لنقص معلوماتي؟
- هل مرد الفجوة لنقص مهاراتي؟
- هل مرد الفجوة لنقص اتجاهاتي؟
- هل مرد الفجوة لعوامل نفسية في مؤدي الأداء؟

- هل مرد الفجوة لعوامل تنظيمية في المنظمة؟
- هل مرد الفجوة لعوامل تنفيذية؟
- هل مرد الفجوة لعوامل تتعلق بالبيئة الخارجية؟
- هل مرد الفجوة بسبب علاقات العمل؟
- هل مرد الفجوة لعوامل بيئية؟
- هل الفجوة الأدائية جديدة أم قديمة؟
- هل هي جديدة بسبب توريد تكنولوجيا جديدة؟
- ما الذي يمكن لو يحدث لو تأجل ردم الفجوة الأدائية لفترة طويلة المدى، أو متوسطة المدى أو قصيرة المدى؟
- هل الفجوة تستلزم اتخاذ إجراءات سريعة؟
- هل هناك علاقة لموظفين آخرين في وجود فجوة الأداء؟
- هل هذا الأداء متكرر؟
- ما هو مدى التكرار؟
- ما الذي تم اتخاذه تجاه هذا النمط من الفجوة؟

مؤشرات دالة على مشكلات أداء

إن الأوضاع والظروف التالية يمكن أن تستخدم كدليل أو مؤشرات على احتمالية وجود تناقض أو نقص في الأداء على أي مستوى من مستويات المنظمة.

السلوك غير المرضي للمستخدمين:

١. الشكاوي.

٢. يقول(ص) من المستخدمين" هذا ليس عملي" (That's not My Job).

ويستجيب بذلك عندما يطلب الآخرين مساعدته

٣. يقضي وقت كبير هدرا في المحادثات التي لا تمت للعمل بصلة.

٤. تكرار أخطاء.

٥. استخدام خاطئ للأدوات والمعدات.

٦. غياب الاهتمام الذي يمكن أن ينجم عنه حوادث.

الممارسات الإشرافية الضعيفة:

١. اتصال ضعيف أو نادر مع المستخدمين ما لم يحدث خطأ.

٢. لا تقدم تعليمات واضحة للمستخدمين.

٣. لا تقدم تغذية راجعة للمستخدمين عن نوعية العمل.

٤. لا تناقش الخطط المستقبلية مع المستخدمين.

٥. لا يعلم أو لا يحاط المستخدمين رسميا بأنه تغييرات في السياسات وقواعد العمل.

٦. يوجد فروق في تعامل الإدارة مع المستخدمين.

الاجتماعات غير المثمرة لأعضاء فريق المشروع أو البرنامج

١. اجتماعات عددية جدا.

٢. اجتماعات مطولة جدا.

٣. تبدو الاجتماعات وكأنها غير مخططة.

٤. الاجتماعات فوضى.

٥. لا يوجد لهذه الاجتماعات جداول أعمال واضحة.

٦. الأدوار في هذه الاجتماعات غير واضحة.

٧. الاجتماعات حضورها ضعيف.

٨. يأتي الناس متأخرين.

٩. المقاطعات عديدة.

١٠. يسيطر واحد أو أكثر على الاجتماعات.

١١. القرارات التي توصل الاجتماع إليها لم تكن مدروسة بعناية وكفاية.

ظروف العمل غير المرغوبة:

١. المكاتب غير مريحة وغير جذابة.

٢. تنظيم المكاتب غير مريح للمستخدمين الذين يحتاجون للعمل معا.

٣. الإشارات الدالة على الخدمات غير ميسرة للزوار للاهتداء إلى ما ينشدون.

٤. المعدات والأدوات قديمة ولا تؤخذ صيانة واهتمام بها.

٥. التوريدات ضعيفة.

٦. موقف السيارات للمستخدمين غير ملائم.

مشكــلات أداء محتملة

(الاجتماعات غير المثمرة)

مهمة رقم (٢٠)

الاجتماعات هي إحدى أهم أدوات التخطيط والعمل الجماعي ولا غنى لأي منظمة تنشد تنمية روح الفريق من أن تستخدم هذه الأداة.

وتزداد أهمية الاجتماعات كلما كانت طبيعة الأعمال التي تقوم بها المنظمة مثل المشروعات والبرامج المشتركة أو فرق العمل تتطلب عقد وتنظيم الاجتماعات لغايات التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة.

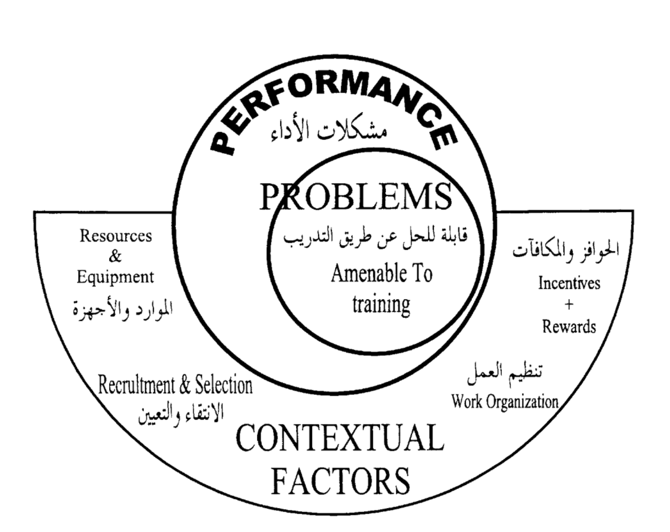
ولكن الاجتماعات هي أيضا على درجة عالية من الأهمية من وجهة نظر أخرى فإذا كان هناك عشرة أشخاص ودام الاجتماع لمدة ساعة فمعنى ذلك إنك اختزلت عشرة ساعات من عجلة العمل والإنتاج ولكن قد يعترض البعض على مفهوم الاختزال بمعنى الإنقاص إذ أن الاجتماعات هي جزء من العمل والإنتاج وعلى أية حال حاولنا فقط أن نقول بأن للاجتماعات قيمة اقتصادية إلى جانب قيمتها المعنوية والاجتماعية.

لكن كثيرا منا ما يردد عبارات مثل اجتماعات غير مثمرة، اجتماعات فاضية وما إلى ذلك.

والآن إذا كنت محددا للاحتياجات التدريبية، وأردت أن تعتمد أو تدرس موضوع الاجتماعات واللقاءات وغيرها من مظاهر العمل الجماعي في المنظمة فحاول الإجابة على السؤال التالي:

سم مجموعة من المؤشرات أو الظروف، أو المظاهر الخاصة بالاجتماعات غير المثمرة، والتي يمكن أن تدل أو تشير أو تلمح على وجود مشكلة في الأداء.

شكل مشكلات الأداء



أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية

Tools for TNA

مهمة رقم (٢١)

يستخدم محددو الاحتياجات التدريبية أدوات متعددة أثناء عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتتنوع من جهة مسميات هذه الأدوات ، كما تتنوع خصائصها ، وإيجابياتها ، وسلبياتها من جهة أخرى.

إن المطلوب في هذه المرحلة ما يلي :

تناول من أمامك العدد الذي تريده من البطاقات ، وابدأ بتدوين ما استخدمته فعلاً من أدوات ، وكذلك مسمى الأدوات التى سمعت عنها ولم تستخدمها.

تذكر لطفاً أن تدون مسمى الأداة كما تريد وبحيث تدون على البطاقة الواحدة مسمى أداة واحدة وذلك لكى يسهل علينا فرزها لاحقاً.

أنواع الأدوات المستخدمة من قبل المشاركين

- ✓ تاريخ الحياة.
- ✓ الاستبانة البريدية.
- ✓ استبانة مقابلة (مقابلة مفيدة).
- ✓ دراسة حالة.
- ✓ ملاحظة ذاتية (موظف يلاحظ أدائه ثم بدون وفق صحيفة رصد).
- ✓ اختبار فردي (اختبار القدرات).
- ✓ اختبارات الشخصية.
- ✓ تحليل المحتوى المعلوماتي.
- ✓ العصف الذهني.
- ✓ دراسة حالة معدة من المدرب.
- ✓ المقابلة الاستطلاعية.
- ✓ السيرة الذاتية.
- ✓ الدراسة والأبحاث.
- ✓ تحليل التقارير الأدائية. (اليومية، الأسبوعية، الشهرية، السنوية).

- ✓ المقابلة الوجاهية، فرية محددة، بأسئلة محددة.
- ✓ المسح الشمولي ضمن آلية محددة.
- ✓ المقابلة الجماعية.
- ✓ الاختبارات.
- ✓ الملاحظة والتدوين على نموذج محدد بمجالات محددة.
- ✓ النموذج.
- ✓ شراء أجهزة جديدة.
- ✓ استبانة المقابلة الجماعية المقيدة.
- ✓ الأعطال الفنية المتكررة.
- ✓ النقاش الفردي.
- ✓ المقابلة الشخصية الحرة.
- ✓ الكمبيوتر.
- ✓ أداة تسجيل.
- ✓ كاميرا التصوير.
- ✓ تحليل كشف المبيعات.
- ✓ المراقبة الشخصية لجو العمل.
- ✓ مراجعة ملف شخصي وفق استبيانه محددة.
- ✓ تفريغ الجدول التدريبي على نموذج معين.
- ✓ استبيان يشمل مجموعة من الدورات.

- ✓ إنموذج يشمل متطلبات الوظيفة وتقويم أداء الموظف.
- ✓ معايشة مع الحالة على الواقع.
- ✓ زيارة ميدانية.
- ✓ مسح عن طريق أخذ عينة.
- ✓ مسح عن طريق الهاتف.

شروط في أداة التقويم

١. الفئة المستهدفة ووضوح المحتوى واللغة.

٢. الأخطاء .

٣. التسلسل.

٤. شروط الأداة.

- المصداقية.
- الثبات.
- الشمولية.
- المرونة.

٥. الموضوعية.

٦. التجريب القبلي.

٧. التدريج/ قليل/ متوسط.

٨. دليل الاستخدام.

٩. التعليمات.



قائمة بأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	مسمى الأداة بالعربية	مسمى الأداة بالأجنبية	رمز الأداة
١	تحليل المهام والمسؤوليات	Responsibilities and Tasks Analysis	RTA
٢	الاستبانة البريدية	Mailed Questionnaire	MQ
٣	المناقشة الدورية المنتظمة	Regular Periodic Discussion	RPD
٤	مسح الاتجاهات	Attitudes Survey	AS
٥	تحليل الوثائق	Document Analysis	DA
٦	صندوق الاقتراحات والشكاوي (زبائن)	Customers Complaints and Suggestion Box	CCSB
٧	يوم في السنة	A Day In a Year	DIY
٨	تحديد الاحتياجات التدريبية الغائر	Low-Lying TNA	LL
٩	المعايشة	Living	L
١٠	تحليل البيئة الداخلية	Analysing Internal Environment	ATE
١١	تحليل البيئة الخارجية	Analysing External Environment	AEE
١٢	لعب الأدوار	Role Playing	RP
١٣	السيرة الذاتية (المختصرة والمطولة)	Curriculum Vitae	CV

الرقم	مسمى الأداة بالعربية	مسمى الأداة بالأجنبية	رمز الأداة
١٤	تحليل الوظيفة	Job Analysis	JA
١٥	تحليل الوصف الوظيفي	Job Description Analysis	JDA
١٦	ورش عمل	Workshops	W
١٧	مشكلات الأداء	Performance Discrepancies	PD
١٨	تحليل الأداء	Performance Analysis	PA
١٩	اللقاء السريع	Quick Meeting	QM
٢٠	التحديد الذاتي	Self -Assessment	SA
٢١	اغتنام الحوادث	Accedients Capture	AC
٢٢	المقابلة المكتبة (بإستبانة بحث)	Office Interview	OF
٢٣	رفع طلبيات	Requesting and Orders	RO
٢٤	الأعمال العريضة	Wide Works	WW
٢٥	تحديد الصعوبات	Difficulties Defining	DD
٢٦	استبانة مقابلة سريعة (عميل)	Quick Interview by a Questionnare (client)	QIQ
٢٧	أسلوب قذف العناوين	Throw Titles Technique	TTT
٢٨	أسلوب بناء المهام والمسؤوليات	Establishing Tasks and Responsibilities	ETR
٢٩	أسلوب قبل -أثناء	Before- During Technique	BDT

الرقم	مسمى الأداة بالعربية	مسمى الأداة بالأجنبية	رمز الأداة
٣٠	أسلوب الاختبارات	Test Technique	TT
٣١	أسلوب الرسم	Drawing Technique	DT
٣٢	أسلوب الكاميرا	The camera Technique	CT
٣٣	المقابلة المتعمقة مع زبون	Client in-depth Interview	CII
٣٤	مواسم الضغط	Pressure Seasons	PS
٣٥	أسلوب التحديد المخفف	Light Assessment Technique	LAS
٣٦	أسلوب الفجوة الأدائية	Performance Gap	PG
٣٧	أسلوب الملزمة	Accompying Technique	AT
٣٨	أسلوب "فليب شارت"	Flip Chart Technique	FCT
٣٩	كرتات الاستطلاع السريعة	Quick Pools Cards	QPC
٤٠	أسلوب تحليل السلعة	Product Analysis	PA
٤١	دراسة الحالة	Case Study	CS
٤٢	الاستبانة متعددة المستجيب	Multi-Respondents Questionnare	MRQ
٤٣	أسلوب الصندوق المحمول	Carried Box Technique	CBT
٤٤	أسلوب المحادثة الهاتفية	Telephone Conversation Technique	TCT
٤٥	أسلوب نقاط القوة والضعف	Strengths and Weaknesses Points Technique	SWPT

الرقم	مسمى الأداة بالعربية	مسمى الأداة بالأجنبية	رمز الأداة
٤٦	تحليـــل المحتـــوى (الملـــف الشخصي)	Content Analysis (Personal File)	CA. PF
٤٧	أسلوب تحليل النشـاط اليومـي الفعلي	Actual Daily Activities Analysis	ADAA
٤٨	أسلوب دراسة الأزمات	Crisis Study Technique	CST
٤٩	أسلوب المذكرة السريعة	Rapid Memo Technique	RMT
٥٠	أسلوب مسح المنظمة	Organization Survey	OS
٥١	مسح وحدة تنظيمية	Organizational Unit Survey	OUS
٥٢	أسلوب التحميل	Loading Technique	LT
٥٣	أسلوب التوزيع والتجميع	Distributing and Gathering Technique	DGT
٥٤	أسلوب الانخراط للالتقاط	Involvement for Gleaning Technique	IGT
٥٥	أسلوب مسح مزودو الخدمة	Survey of service Providers	SSP
٥٦	أسلوب التحديد الطولي	Longitudinal Assessment Technique	LAT
٥٧	أسلوب الفضفضة	Ventilation Technique	VT

أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية

رقم الأداة	١

اسم الأداة : تحليل مهام ومسؤوليات.

المسمى بالأجنبية : Responsibilities and Tasks Analysis (RTA)

هدف استخدام الأداة :

الوقوف على مجموعة من الاحتياجات التدريبية التي تختص بعدد من المهمات والمسؤوليات على مستوى إما هيئة أو دائرة ، مديرية ، قسم ، شعبة ، وحدة أو مشروع ، أو فرد ، أو مجموعة أفراد.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة :

١- أحصل على صحيفة المهام والمسؤوليات.

٢- ألقِ نظرة عامة.

٣- تناول ما في الصحيفة بنداً تلو الآخر.

٤- أرصد ما تعتقد بأنه يقابل أو يلبي البند الواحد من احتياجات تدريبية.

٥- استمر بالرصد حتى النهاية ثم قم بتوليف النتاجات المتشابهة.

٦- اخرج قائمة ختامية بمسميات الاحتياجات التدريبية.

نقاط قوة :

١- يجعل العمل ضمن إطار محدد.

٢- فعال في حالة مشاركة الفئة المستهدفة.

نقاط ضعف :

١- يعتمد في حالة اللاتشاركية على قدرات المحدد الفردية.

٢- إطار رصد الاحتياجات فضفاض.

مجالات استخدام الأداة:

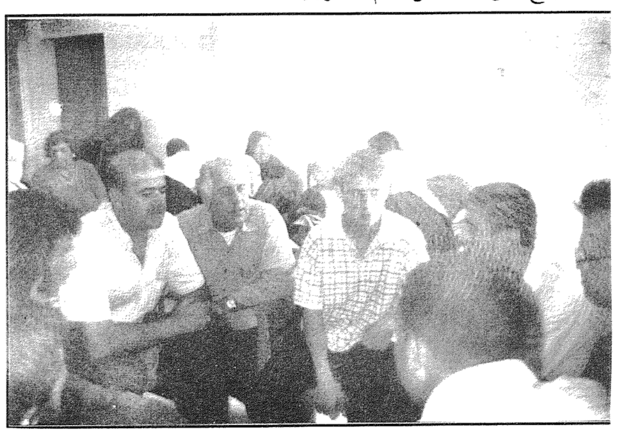
توليد الاحتياجات التدريبية للوظائف والتقسيمات الإدارية والتنظيمية المختلفة إما فردياً (المحدد لوحده) أو تشاركياً مع مجموعة محددين أو بمشاركة الفئة المستهدفة (العاملين).

ملاحظات:

يستلزم تطوير أداة مساندة للمحدد لتوثيق المعلومات المتولدة من التحليل.

المرفقات:

١- إنموذج على أداة تحليل مهام ومسؤوليات.



مجموعة عمل "ورشة تحديد الاحتياجات التدريبية للشباب والقيادات المحلية" عقدت بتاريخ ١٥/٩/٢٠٠٠ بإدارة المؤلف - مخيم الطالبية - الأردن.

تحليل مهام ومسؤوليات

١- **اسم الهيئة :** وزارة التنمية الاجتماعية.

٢- **اسم الوحدة:** وحدة متابعة الفقر والأمن الاجتماعي.

٣- **اسم المحلل:** حسين حسنين.

٤- **المهام والمسؤوليات:** مهام ومسؤوليات وحدة متابعة الفقر والأمن الاجتماعي[(١)]

أ. إجراء الاستقصاء الميداني وجمع المعلومات بشكل مستمر حول جيوب الفقر والفئات المستهدفة لاستكشافها في كافة أنحاء المملكة وإعداد التقارير اللازمة مع التوصيات وإحالتها إلى مديرية الدراسات والجهات المعنية في الوزارة وخارجها، وذلك بهدف معالجتها ووضع الحلول المناسبة لها.

ب. معالجة حالات الفقر الطارئة والملحة بشكل فوري وفق الآلية والصلاحيات المعتمدة.

جـ. العمل على جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول مشكلات وحالات الفقر في المملكة بالوسائل المتاحة ومن شتى المصادر.

د. اقتراح البرامج وآليات العمل والأساليب التنفيذية لمواجهة ظاهرة الفقر بحالاته الفردية والجماعية وتوفير الأمن الاجتماعي لها.

هـ. اقتراح الخطط والبرامج الإعلامية الكفيلة بتوضيح إشكالية الفقر والأسباب المؤدية لها وتشخيصها وتنمية الوعي الاجتماعي بهدف درء مخاطر الفقر والوقاية منها وتحقيق الأمن الاجتماعي وذلك بالتنسيق مع مديرية الإعلام والتثقيف الاجتماعي.

---

(١) المصدر: وزارة التنمية الاجتماعية. وحدة متابعة الفقر والأمن الاجتماعي.

ز. المتابعة الإعلامية لكل ما ينشر حول قضايا الفقر في وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة والمرئية واقتراح أساليب معالجتها وإعداد الردود اللازمة حول كل منها وذلك بالتنسيق والتعاون مع مديرية الإعلام والتثقيف الاجتماعي.

حـ. متابعة قرارات وأنشطة وخدمات الوزارة في مجال مكافحة الفقر والأمن الاجتماعي وتقديم الاقتراحات المناسبة لتفعيلها.

ط. تسجيل الحالات التي ترفع للوزارة أو الجهات المعنية في سجل خاص بهدف التوثيق وسرعة الرجوع للمعلومات المطلوبة.

ي. القيام بأية واجبات وصلاحيات أخرى تكلف بها الوحدة بقرار من الوزير.

٥- الإجراءات:

أ) رقم البند (١)

إجراء الاستقصاء الميداني وجمع المعلومات بشكل مستمر حول جيوب الفقر والفئات المستهدفة لاستكشافها في كافة أنحاء المملكة وإعداد التقارير اللازمة مع التوصيات وإحالتها إلى مديرية الدراسات، والجهات المعنية في الوزارة وخارجها، وذلك بهدف معالجتها ووضع الحلول المناسبة لها.

ب) أبرز معطيات البند رقم (١)

١- إجراء الاستقصاء الميداني.

٢- جمع المعلومات.

٣- جيوب الفقر.

٤- استكشاف الفئات المستهدفة.

٥- إعداد التقارير.

٦- التوصيات.

جـ) الاحتياجات التدريبية للبند رقم (١)

١ - الاستقصاءات الميدانية وتشمل على :-مفهومها ، أهميتها ، أنواعها ، مهارات المتقصي ، مشكلاتها والاتجاهات الحديثة لها ...

٢- جمع المعلومات وتشمل على : - تعريف المعلومات ، أنواعها ، طرق جمعها ، مهارات جمعها ، الأدوات اللازمة لجمع المعلومات وتوثيقها...

٣- جيوب الفقر وتشمل على :

مفهوم الفقر ، تعريفات ، مفهوم جيوب الفقر. طرق دراسة الفقر. مشكلات دراسة الفقر ...

٤ - استكشاف الفئات المستهدفة وتشمل على :

مفهوم الفئات المستهدفة ، مهارات استكشاف الفئات المستهدفة ، الطرق الفنية في الاستكشاف ، مشكلات الاستكشاف.

٥- إعداد التقارير وتشتمل على : أهمية التقارير وأنواعها ، وخصائص التقارير الخاصة بموضوعات الفقر ومحتواها .....

٦- التوصيات وتشتمل على :

مفهوم التوصيات ، أشكال الصياغة ، مشكلات صياغة التوصيات ، أنواع التوصيات ...

ملاحظات هامة :

١- يستمر المحدد في هذه الأداة ضمن بند الإجراءات على نفس الأسلوب كما ورد حتى ينتهي من تحليل جميع بنود صحيفة أو لائحة المهام والمسؤوليات.

٢- قد يكتفي المحدد برصد الاحتياجات التدريبية الرئيسة التي تكفل كل بند من البنود وقد يلجأ إلى رصد الاحتياجات التدريبية الفرعية تحت كل احتياج رئيسي كما ورد سابقاً.

٣- قد نجد اختلافاً في المخرجات بين محدد ومحدد آخر حول الاحتياجات التدريبية لنفس المهام والمسؤوليات وهذا أمر طبيعي إلى حد ما ولكن يجب أن توجد قواسم مشتركة في النتاجات فإذا قام أكثر من محدد واحد لتحليل نفس المهام والمسؤوليات وجرى هذا التحديد بمكانين مختلفين عندها ينبغي أن نجد نتاجات تحديدية مشتركة خاصة وأننا نتوقع ذلك عندما يكون المحددين على درجة متقاربة من التخصصية والخبرة في مجال تحليل المهام والمسؤوليات في إطار مهن أو وظائف محددة.

٤- بعد أن ينتهي المحدد من البند رقم (١) الوارد في المهام والمسؤوليات ينتقل إلى البند رقم (٢) ويجري له تحليلاً ثم إلى البند رقم (٣) إلى أن ينتهي من ذلك.

٥- بعد ذلك يقوم المحدد بتوليف النتاجات ويخرج قائمة ختامية تسمى قائمة الاحتياجات التدريبية لمجموعة مهام ومسؤوليات (يسمي هنا الوظيفة أو الوحدة أو القسم) وهي هنا وحدة متابعة الفقر والأمن الاجتماعي.

اسم الأداة: الاستبانة البريدية.

المسمى بالأجنبية: Mailed Questionnare , MQ

هدف استخدام الأداة:

تحديد الاحتياجات التدريبية لعينة واسعة من الموظفين أو العاملين من خلال توجيه أسئلة وحصولنا على استجاباتهم تجاه الأسئلة المحددة.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١ - حدد الجمهور المستهدف.

٢-قم ببناء الاستبانة ثم جربها واعتمدها.

٣- وزع الاستبانة على الجمهور المستهدف.

٤- أجمع الاستبانات. نظمها. فرغ محتوياتها.

٥- أكتب تقرير ملخص لما ورد.

٦- أخرج بقائمة احتياجات تدريبية.

نقاط قوة:

الاتصال بقطاع واسع ، اختصار الوقت. قليلة التكلفة.

نقاط ضعف:

قد لا يرجع العدد المطلوب من الاستبانات. التأخير. ليس لدينا مع هذه الأداة مقدرة في التعرف إلى المستجيب الحقيقي.

مجالات استخدام الأداة:

تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت واسعة الانتشار والتواجد مثل: المعلمين في المدارس المختلفة في الريف والبادية. كذلك تحديد الاحتياجات على مستوى إقليمي.

ملاحظات:

يجب أن تبنى الاستبانة بشكل واضح وغير معقد حتى يسهل على المستجيب فهم السؤال. وتوفير طابع بريد وعنوان واضح لتخفيف العبء والجهد على المستجيب.

المرفقات:

أنموذج أداة استبانة بريدية.

استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية
اللجان النسوية التطوعية
في الجمعيات الخيرية
ومراكز الخدمات والتنمية الاجتماعية



مشاركون في دورة تدريب المدربين عقدت بإدارة المؤلف
لمراكز خدمات اجتماعية ولجان نسوية تابعة لوكالة الغوث الدولية.
عمان - ١٩٩٩.



تمهيد:

تتوجه هذه الاستبانة إلى اللجان النسوية التطوعية وتهدف إلى تحديا الاحتياجات التدريبية لعضوات اللجان ويقصد بالاحتياجات التدريبية بهذ الصدد ما يلزم المتطوعات من معارف ومهارات واتجاهات وسيتم توظيف المعلومات المجمعة لأغراض تخطيط برامج وورش عل تدريبية لرفع كفاءة أدا اللجان في تنمية المجتمعات المحلية.

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
١	العمل الاجتماعي التطوعي مفهومه ، أهدافه ، قواعده ، مشكلاته ، ومجالاته..							
٢	طرق استقطاب المتطوعين							
٣	تدريب المتطوعين							
٤	أساليب جذب واستقطاب الأهالي للمشاركة							
٥	إدارة الخلافات بين العاملين والمتطوعين							
٦	تشكيل وتنظيم وإدارة اللجان الأهلية							

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
٧	إدارة الخلافات الداخلية في اللجان							
٨	أصول وفن صنع واتخاذ القرارات							
٩	قواعد وأصول المناقشة الجماعية							
١٠	إدارة المؤسسات الاجتماعية							
١١	بناء العلاقات والتشبيك مع أفراد ومؤسسات							
١٢	بناء الفريق							
١٣	مفهوم ومبادئ تنمية المجتمع المحلي							

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
١٤	عوائق تنمية المجتمع المحلي -الثقافية والاجتماعية والاقتصادية-							
١٥	تخطيط وإدارة الاجتماعات							
١٦	تخطيط وإدارة المناسبات							
١٧	تخطيط وإدارة الوقت							
١٨	تخطيط وإدارة المشروعات (عام)							
١٩	تخطيط وإدارة حملات جمع التبرعات							

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
٢٠	تخطيط وإدارة المعارض والبازارات							
٢١	تخطيط وإدارة المشروعات المدرة للدخل (خاص)							
٢٢	الطرق المبسطة في حساب الجدوى الاقتصادية							
٢٣	تخطيط وتنظيم وإدارة الانتخابات							
٢٤	تخطيط وإدارة برنامج تدريبي							
٢٥	تخطيط وإدارة ورشة عمل							

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
٢٦	تخطيط وإدارة أنشطة التوعية والتثقيف							
٢٧	تخطيط وإدارة جلسة إرشادية							
٢٨	مهارات العرض والتقديم							
٢٩	مهارات المقابلة الوجاهية							
٣٠	مهارات الزيارة المنزلية							
٣١	مهارات إدارية وإشرافية (مبتدئة ، أساسية)							
٣٢	مهارات وطرق التسويق							

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
٣٣	مهارات الاتصال (عام)							
٣٤	مهارات التفاوض							
٣٥	مهارات الإقناع (خاص)							
٣٦	مهارات الرد على الهاتف							
٣٧	تقويم الأداء المؤسسي							
٣٨	العلاقات العامة							
٣٩	دورات في الحاسوب							
٤٠	ديناميكية الجماعة							
٤١	استقطاب التمويل							
٤٢	مبادئ إدارة							
٤٣	مبادئ تخطيط							
٤٤	تنمية الموارد							

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
٤٥	العمل مع القيادات المحلية							
٤٦	السكرتاريا وإدارة المكاتب							
٤٧	أبعاد قانون الجمعيات والهيئات الاجتماعية المعمول به في الأردن							
٤٨	النوع الاجتماعي (الجندر)							
٤٩	أساليب وطرق جمع المعلومات والبيانات							
٥٠	أساليب تحديد الاحتياجات المحلية							
٥١	أساليب وطرق التثقيف الشعبي							

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
٥٢	أساليب وطرق التدريب							
٥٣	أساليب وطرق المتابعة والتقويم/ أدوات المتابعة والتقويم (خاص)							
٥٤	أساليب وطرق كسر الجمود							
٥٥	أساليب وطرق تعديل الاتجاهات							
٥٦	أساليب حل المشكلات							
٥٧	أساليب وطرائق توليد الأفكار							
٥٨	إدارة الوقت							
٥٩	إدارة التغيير							

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
٦٠	إدارة الأزمات (المالية)							
٦١	إدارة الصراع والخلافات							
٦٢	إدارة المشتريات							
٦٣	إدارة المخازن والمستودعات							
٦٤	إدارة الندوات واللقاءات							
٦٥	طرائق تفعيل البرامج والمشاريع القائمة							
٦٦	طرائق توليد الأفكار حول برامج وأنشطة ومشاريع وخدمات جديدة							

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
٦٧	طرق توليد دخل إضافي للنساء							
٦٨	الأنظمة الأساسية الداخلية (المكونات والأبعاد)							
٦٩	عقد الجلسات الإرشادية							
٧٠	طرق نشر المعلومات على المستوى المحلي							
٧١	القرارات المالية وصلاحيات التفويض بالصرف والقبض							
٧٢	الإدارة المالية في المنشآت الاجتماعية							

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
٧٣	الاتصال مع المولين							
٧٤	تخطيط البرامج							
٧٥	إعداد التقارير							
٧٦	إعداد وكتابة محاضر الاجتماعات وجداول الأعمال							
٧٧	إعداد الحسابات الختامية							
٧٨	إعداد الموازنات التقديرية							
٧٩	إعداد خطة العمل السنوية							
٨٠	إعداد وكتابة وثائق المشروعات							

ضعي إشارة × أمام الحاجة التدريبية وفي الصندوق الذي يمثل دوركم في اللجنة :

الرقم المتسلسل	الفئات المستهدفة / الحاجات التدريبية	الهيئة الإدارية للجنة					عضوات الهيئة العامة واللجان الفرعية	العاملات بأجر
		رئيسة اللجنة	نائبة الرئيسة	أمينة السر	أمينة الصندوق	العضوات		
٨١	الجوانب القانونية والفنية للنفقات والإيرادات							
٨٢	الاستثمار في إطار الهيئات غير الربحية							

استبانة

تحديد الاحتياجات التدريبية لمدربي المدربين في هيئات ومراكز التدريب العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد

حسين محمد حسنين



تعريف:

هذه الاستبانة موجهة إلى مدربي المدربين العاملين في هيئات ومراكز التدريب العاملة في الأردن على اختلافها وقد روعي في تصميم هذه الاستبانة أن تحتوي على أهم الاحتياجات التدريبية التي ترتبط مباشرة بوظائف ومهام وأعمال المدرب.

يرجى تصوير الاستبانة حسب عدد المدربين العاملين في المركز والتكرم بإرسالها على العنوان التالي:

حسين محمد حسنين

ص.ب ٢٩٤٣

رمز بريدي ١١٩٥٣ - عمان

هاتف: ٥٣٥٠٧٩٧ ، محمول: ٠٧٧/٢٤٣١٧٤

المملكة الأردنية الهاشمية

معلومات أساسية عن الهيئة، مركز، معهد، التدريب:

اسم الهيئة :

أهداف الهيئة :

مجالات التدريب :

عنوان الهيئة :

الموقع : المدينة :

هاتف :

ص.ب : رمز بريدي :

فاكس :

بريد إلكتروني :

يرجى وضع إشارة ✓ إزاء الحاجة التدريبية ودرجتها وبما يتواءم وحالتك.

الرقم	الحاجة التدريبية	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا حاجة
١	مفاهيم ومداخل تنمية الموارد البشرية				
٢	تدريب المدربين				
٣	طرق التدريب				
٤	تعليم الكبار				
٥	أساليب العصف الذهني				
٦	أدوات تقويم التدريب				
٧	تقويم البرامج التدريبية				
٨	تحديد الاحتياجات التدريبية				
٩	إدارة الوقت				
١٠	تطوير الحقائب التدريبية				
١١	أعداد الخطط التدريبية				
١٢	توظيف المعينات التدريبية				
١٣	إدارة أنماط المشاركين				
١٤	أسلوب العمل في مجموعات				
١٥	أساليب كسر الجمود				
١٦	إعداد الجلسات التدريبية				
١٧	مهارات التيسير				

يرجى وضع إشارة ✓ إزاء الحاجة التدريبية ودرجتها وبما يتواءم وحالتك.

الرقم	الحاجة التدريبية	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا حاجة
١٨	بناء المواد والأنشطة التدريبية				
١٩	طرائق التدريب التشاركي				
٢٠	مهارات التدريب				
٢١	إعداد تقارير التدريب				
٢٢	مهارات الإقناع				
٢٣	إدارة المناقشات				
٢٤	تخطيط وإدارة ورش العمل				
٢٥	طرق تدريبية (متقدمة)				
٢٦	إعداد المطويات التدريبية				
٢٧	مهارات شد الانتباه				
٢٨	تخطيط البرامج التدريبية				

❖ يرجى إضافة أية مجالات لم ترد في الاستبانة.

اسم الأداة : المناقشة الدورية المنتظمة

المسمى بالأجنبية: Regular Periodic Discussion, RPD

هدف استخدام الأداة:

توليد معلومات من فئة مستهدفة عبر مناقشات دورية متكررة باستخدام نظام توقيتي ثابت ومنتظم مثل مناقشات تعقد مع نهاية كل شهر، أو مع نهاية كل أسبوع عمل وتأخذ صفة الانتظامية في عقدها.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١- حدد الفئة المستهدفة وعددها ومكان، وتاريخ وموعد المناقشة ويعلم بذلك أما دفعة واحدة أو قبل موعد كل مناقشة.

٢- إعداد مخطط (دليل) المناقشة.

٣- البدء بالمناقشة وتدوين النتاجات.

٤- إعداد ملخص بالاحتياجات التدريبية.

نقاط قوة:

١- تجعل المستهدفين على وعيٍ بضرورة التهيئة والاستعداد والتحضير.

٢- توفر متابعة ومعلومات أولاً بأول حول الاحتياجات التدريبية

٣- تضع المحدد في صورة الأحداث.

نقاط ضعف:

١- مستهلكة للوقت.

٢- قد تكون مملة ما لم توفر آلية لكسر الجمود والتجديد.

٣- ميل بعض الأفراد إلى السيطرة على جو المناقشة.

مجالات استخدام الأداة:

توليد الاحتياجات التدريبية التي تخص جماعات محددة داخل الهيئة الواحدة والاحتياجات التدريبية المشتركة بين الوحدات المختلفة.

ملاحظات:

من الأمثلة على تحديد الاحتياجات التدريبية المتواصل الذي يساعد في الوقوف على الاحتياجات المستجدة هو تحديد احتياجات الباحثين والعاملين في مجال تنمية المجتمعات المحلية وكذلك العاملين في مجال التسويق.

المرفقات:

دليل قيادة مناقشة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

دليل مناقشة لتحديد الاحتياجات التدريبية

(مجموعة من المدربين)

- اسم الهيئة :
- اسم المحدد :
- مكان المناقشة : رقم المناقشة :
- التاريخ : اليوم : الوقت :
- عدد الحضور :
- أسماء الحضور :

الرقم	الاســم	الوحدة ، القسم ، الدائرة	المسمى الوظيفي	الرتبة الوظيفية

- ترحيب من قبل المحدد بالمشاركين.

- توزيع الأدوار:

- ميسر (Facilitator) .

- موقت (Timer).

- موثق (Documenter).

- كل مشارك يقدم نبذة (٣-٥) دقائق عن عمله.

- بعد ذلك يقوم الميسر بالطلب من المشاركين بأن يحددوا أبرز مشكلات أو عقبات أو ملاحظات صادفتهم خلال عملهم التدريبي خلال الأسبوع أو ربما الشهر الماضي.

- يتم تدوين المخرجات اللفظية من قبل الموثق. أو قد يكون الميسر (المحدد) قد وزع نماذج للكتابة.

- يدور نقاش موجه من قبل الميسر.

- يخرج الميسر قائمة بمسميات الاحتياجات التدريبية ويعرضها من جديد على المشاركين ويأخذ رأيهم بذلك.

- يسأل هل هناك إضافة.

- يشكر المشاركين ويودعهم.

- يقوم بإعداد تقرير يتضمن الاحتياجات التدريبية.

- يعاود الكرة مرة أخرى.

اسم الأداة : مسح الاتجاهات

المسمى بالأجنبية : Attitudes Survey, AS

هدف استخدام الأداة :

تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال جمع معلومات من جمهور حول عدد من المحاور كالعلاقات السائدة ومناخ العمل ودرجات الرضا عن الذات والآخرين وغيرها من المحاور في إطار عمل ما.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة :

١ - إعداد خطة المسح (الأهداف ، المراحل ، أدوات جمع المعلومات ....الخ).

٢ - تحديد الفئة المستهدفة (جميع العاملين ، المستخدمين ، العمال المهرة ..الخ).

٣ - جمع المعلومات من الفئة المستهدفة.

٤ - تفريغ النتائج وتبويبها وتحليلها.

٥ - إخراج قائمة بالاحتياجات التدريبية.

نقاط قوة :

١ - التعرف إلى اتجاهات الكوادر نحو العمل والعاملين.

٢ - توفر معلومات نوعية يمكن الاستفادة منها في مجال تلبية الاحتياجات غير التدريبية.

نقاط ضعف :

١ - مستهلكة للوقت.

٢ - يستلزم محددين مهرة لتصميم أدوات المسح وإدارة المقابلات.

٣- مكلفة مالياً.

مجالات استخدام الأداة:

١ - مسح الاتجاهات نحو العمل بعد مضي فترة من العمل.

٢- مسح الاتجاهات نحو المناخ السائد في المنظمة.

٣- مسح الاتجاهات نحو نظام العلاقات السائدة.

ملاحظات:

يستلزم هذه النوع من الأدوات دقة وخبرة في مجال تحديد البرامج التدريبية الكفيلة بتلبية احتياجات عبر آلية تدريبية.

المرفقات:

إنموذج على مسح اتجاهات.

مسح اتجاهات العاملين نحو نمط العلاقات السائد

أسم الهيئة :

الدائرة المديرية ، القسم ، الشعبة :

المسمى الوظيفي : الرتبة الوظيفية :

الجنس :

سنوات الخدمة في الهيئة :

١- هل لك أن تحدثنا عن العلاقات بشكل عام في هذه الهيئة؟

٢- كيف تصف علاقة رئيسك بك؟

٣- كيف تصف علاقتك برئيسك؟

٤- كيف تصف علاقات الزملاء بك؟

٥-كيف تصف علاقتك بالزملاء؟

٦- هل ترى بأن العلاقات في هذه المنظمة إيجابية أم لا ولماذا؟

٧- كيف يؤثر نظام العلاقات السائد على أدائك؟

٨- هل يمكن أن تكون العلاقات هنا أفضل؟

٩- كيف يمكننا هنا أن نعمل معاً نحو جعل العلاقات أفضل، هل لك أن تقدم اقتراحات محددة؟

اسم الأداة : تحليل الوثائق

المسمى بالأجنبية : Document Analysis, DA

هدف استخدام الأداة :

الاعتماد على الوثائق بأنواعها لكونها مصدراً قيماً إذا أحسن استغلاله وتحليل محتوياتها والحكم على ذلك في علاقته بالاحتياجات التدريبية.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة :

١- تحديد نوع الوثائق ، خرائط ، تقارير ....الخ.

٢- تطوير أداة لتدوين الملاحظات تسمى أداة تحليل وثيقة (Document Analysis Tool) ووظيفتها مساعدة المحدد على تدوين ما يخرج به من ملاحظات واستنتاجات.

٣- دراسة الوثيقة وتحليلها وكتابة الملاحظات باستخدام الأداة.

٤- الخروج باحتياجات تدريبية.

نقاط قوة :

يساعد هذا الأسلوب في بناء فكرة عن المنظمة وتقليل الجهد المبذول في حالة كون الهيئة قد تمت دراستها غير مرة.

نقاط ضعف :

هناك احتمال في ضعف درجة الصدق والتعويل على النتائج ومن هنا يمكن زيادة درجة المعولية بالتشاور مع أصحاب العلاقة.

مجالات استخدام الأداة:

تحليل محتوى الوثائق التي تستخدمها المنظمة بأنواعها المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء محتواها.

ملاحظات:

لا ينصح أن يبدأ المحدد عمله دون وجود أدوات يستخدمها في رصد الملاحظات والاستنتاجات.

المرفقات:

١- قائمة تعريفية بأنواع الوثائق.

٢- أداة تحليل وثيقة.

قائمة تعريفية بأنواع الوثائق

١- التقارير اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية ....

٢- وثائق الدراسات والبحوث والاستطلاعات والمسوح وغيرها.

٣- دراسات المتابعة والتقويم.

٤- المواد الإعلامية والتسويقية كالنشرات والملصقات وقوائم الأسعار ...الخ.

٥- المواد التدريبية.

٦- السجلات والتسجيلات (الفايلات المختلفة).

٧- الخرائط والصور والرسوم.

٨- وثائق المشروعات.

٩- محاضر الاجتماعات.

١٠- أخبار الصحف والمجلات ذات العلاقة بالمنظمة.

١١- الأفلام الوثائقية.

١٢- النشرات الإحصائية.

١٣- ملفات الإجازات، والمكافآت والشكاوي والإنذارات والاحتفالات وغيرها.

١٤- الكتب الخاصة بالسياسات والأهداف.

١٥- أدلة العمل والأوصاف الوظيفية.

أداة تحليل وثيقة

- اسم الهيئة :
- اسم المحدد :
- مسمى الوثيقة :
- الدائرة ، القسم المنتج للوثيقة :
- تاريخ الإنتاج :
- وصف الوثيقة : فيلم ، المدة ، الألوان ، المحتوى ...الخ.

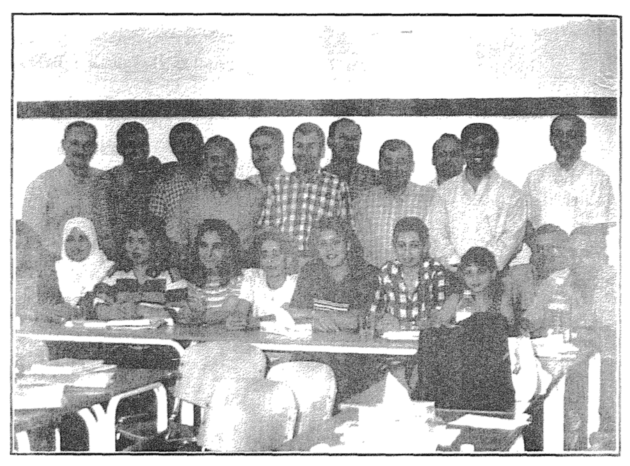
  كتاب ، تاريخ الإصدار ، عدد الصفحات ...الخ.
- الهدف من إنتاج الوثيقة :

- نقاط ضعف الوثيقة :

- نقاط قوة الوثيقة :

- مقترحات لتحسين الوثائق المماثلة في المستقبل :

- الاحتياجات التدريبية في ضوء نتائج تحليل الوثيقة :



دورة حول "إدارة مجموعات العمل" لمؤسسة الضمان الاجتماعي

تعتبر الدورات من الفرص القوية لالتقاط الاحتياجات التدريبية.

اسم الأداة : صندوق الاقتراحات والشكاوي (زبائن)

المسمى بالأجنبية: Customers Complaints and Suggestion Box, CCSB

هدف استخدام الأداة:

بناء مجموعة من احتياجات التدريب في ضوء تحليل مجموعة من ردود أفعال زبائن خدمة أو سلعة أو غيرها.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١- توفير صندوق أو أكثر حسب الحاجة.

٢- أعلم عن وجود الصناديق.

٣- صمم نماذج لتدوين ردود الأفعال مع أقلام بجانب الصناديق.

٤- شجع الزبائن على المساهمة بردود أفعالهم.

٥- أجمع النماذج. رتبها. فرغها. بوبها. حللها.

٦- أخرج تقرير دوري يتضمن احتياجات التدريب.

نقاط قوة:

١- غير مكلف.

٢- لا يحتاج لموظفين.

٣- يخدم أغراض تقويمية.

نقاط ضعف:

١- بعض الناس لا يقدرون قيمة هذه الأداة بقولهم "لا أحد يقرأ".

٢- خطورة تعميم المدخلات والمخرجات.

مجالات استخدام الأداة:

١ - الوقوف على احتياجات الطاقم أو الكوادر من وجهات نظر مختلفة.

٢ - تحديد الاحتياجات التدريبية كعملية مستمرة لتحسين الأداء في المجال الصناعي وعمليات الخدمة البنكية وغيرها.

ملاحظات:

قد يضطر المحدد أحياناً إلى الاتصال لإجراء مقابلة مع بعض الزبائن لمزيد من المعلومات.

المرفقات:

إنموذج شكاوي واقتراحات الزبائن.

الشـعار

(Logo)

اسم الهيئة :

أنمـوذج شـكاوي واقتراحـات الزبـائن

Customer Complaints and Suggestion Form

Name	....	الاسم
Tel.	....	الهاتف
Address	....	العنوان

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

رقم الأداة	٧

اسم الأداة : يوم في السنة

المسمى بالأجنبية: A Day In a Year, DIY

هدف استخدام الأداة:

الخروج بقائمة من احتياجات التدريب من أكبر عدد ممكن من العاملين خلال مناسبة جماعية.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١- حدد موعد "يوم في السنة".

٢- جهز المكان ووفر الخدمات.

٣- رحب، أشرح الهدف.

٤- قدم الآلية التي بوساطتها سيقدم الجمهور احتياجاته.

٥- اجمع. لخص. أعرض.

٦- وجه الشكر واخلص إلى قائمة الاحتياجات التدريبية.

نقاط قوة:

١- جو تشاركي ودي.

٢- بروز احتياجات جمه خلال وقت قصير.

نقاط ضعف:

١- يميل الجمهور لعرض الاحتياجات البعيدة عن منطقة الضعف الشخصي في الأداء.

٢- تستلزم جهد مركز للتنظيم.

مجالات استخدام الأداة:

١- توليد الاحتياجات التدريبية المشتركة بين الوحدات.

٢- توليد الاحتياجات على مستوى الجماعة.

ملاحظات:

هناك أكثر من آلية لتوليد المعلومات من الجمهور مثل : مجموعات عمل ثم عرض مجموعات ، أو توزيع بطاقات ، أو ورق جداري أو عرض مندوب.

المرفقات:

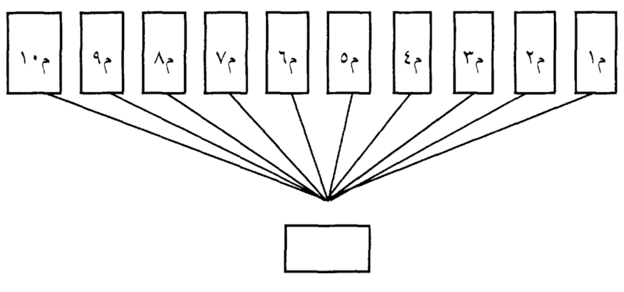
نماذج مختلفة لإدارة نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام أداة يوم في السنة.

(يوم في السنة)

مثال: لتحديد الاحتياجات التدريبية بوساطة أسلوب يـوم في السنة على افتراض أن هناك (١٠٠) عامل في بنك السعادة.

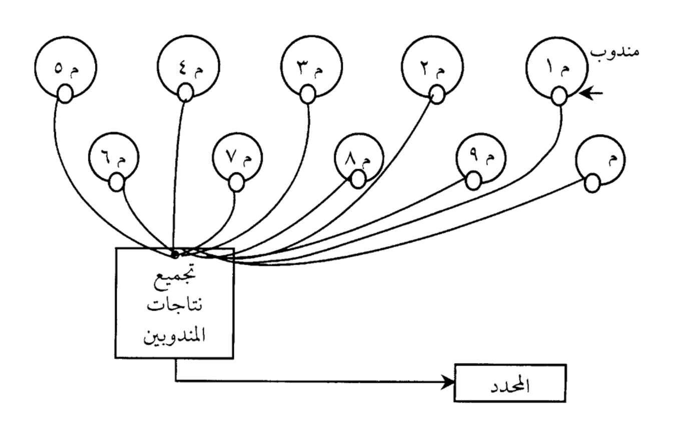
الآلية الأولى: مجموعات عمل

- ١٠٠ موظف يوزعون على (١٠) مجموعات.
- كل مجموعة تستلم ورق فليب شارت.
- تعصف كل مجموعة ثم تدون وتعرض ما عصفت به من احتياجات تدريبية.
- يولف المحدد اللوحات العشر بلوحة واحدة.



لوحة النتاجات الختامية

- **الآلية الثانية:** عصف ذهني وعرض مندوب.
- ١٠٠ موظف يوزعون على (١٠) مجموعات.
- كل مجموعة تبحث وتعصف ويدون نتائج العصف أحد الأفراد الذي بدوره سوف يعرض على المجموعة الكلية.
- ثم يقوم أحد المدونين الرئيسيين بتدوين نتائج عرض المندوبين وقد يطلب منهم تقرير مكتوب.



اسم الأداة : تحديد الاحتياجات التدريبية الغائر

المسمى بالأجنبية : Low-Lying TNA

هدف استخدام الأداة:

توليد أدق الاحتياجات التدريبية لاحتياج تدريبي محدد وبمعنى آخر احتياج على احتياج بغية الوصول إلى ما يكفل تلبية احتياج التعلم.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١- حدد الاحتياج التدريبي مدار البحث وبشكل واضح.

٢- أطلب من المشاركين أن يتعاونوا في رصد احتياجاتهم حول الموضوع.

٣- إجمع الاحتياجات.

٤- أخرج قائمة بالاحتياجات الختامية.

نقاط قوة:

١- يلبي أقصى درجة ممكنة من احتياجات التدريب الفردية.

٢- يوفر مظلة من الاحتياجات الشاملة حول الموضوع.

نقاط ضعف:

١- إذا لم يكن المحدد أو المدرب بارعاً فقد التحديد قيمته.

٢- مستهلك للوقت ويحتاج إلى درجة عالية من الصبر والتحمل.

مجالات استخدام الأداة:

في تحديد الاحتياجات خلال انعقاد البرامج التدريبية وقبل انعقادها ولما بعد انعقادها.

ملاحظات:

قد يلعب المدرب (Trainer) دور المحدد (Assessor).

المرفقات:

إنموذج على تحديد الاحتياجات التدريبية الغائر



دورة تدريب المدربين أدارها المؤلف لمشاركين من فندق المريديان - عمان بعد أن أجرى لهم تحديد احتياجات تدريبية غائر.

أنموذج على تحديد الاحتياجات التدريبية الغائر

قبل انعقاد برنامج تدريبي أو خلال انعقاد برنامج تدريبي .

لو افترضنا أن أحد الاحتياجات التدريبية لمجموعة من المدربين التي توصل إليها أحد المحددين هي الحاجة إلى التدريب على :

بناء المواد التدريبية

ولكن لكي يكون التدريب أكثر استجابة لحاجات الأداء فيجب أن يقوم المحدد بالتعاون مع المدربين بالغوص في أعماق الاحتياج المذكور ألا وهو بناء المواد التدريبية ويمكن أن يتم الغوص بوساطة آليات متعددة وفيما يلي مثال على تحديد احتياجات تدريبية غائر.

الاحتياج التـدريبي
بنـاء المـواد التدريبية

الاحتياجات التدريبيـة الفرعيـة

مفهوم المواد التدريبية
أشكال المواد التدريبية
اختبار المواد التدريبية
المهارات اللازمة لبناء المواد التدريبية
مكونات المحتوى
العلاقة بين الأهداف والمحتوى التدريبي
طرق تعزيز المواد التدريبية
المشكلات التي تعترض بناء المواد التدريبية

يستمر المحدد مع المشاركين في بناء الاحتياجات التدريبية الفرعية

الاحتياجات التدريبيـة الدقيقـة الفرعيـة (الشعرية)

الاحتياج

أهمية الاختبار
أنواع الاختبار
مراحل الاختبار
اختبار الشكل
اختبار المحتوى

يستمر المحدد مع المشاركين في بناء الاحتياجات الفرعية الدقيقة

اسم الأداة : المعايشة.

المسمى بالأجنبية : living

هدف استخدام الأداة:

جمع معلومات وبيانات نوعية وكمية من خلال انخراط المحدد بظروف عمل ومعيشة الفئة المستهدفة وبحيث يصبح المحدد مع مرور الوقت جزءاً من مجتمع البحث.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١- تحديد مكان المعايشة (المجتمع المحلي ، القسم ، الشعبة ، المنظمة ...الخ).

٢- اتخاذ الإجراءات اللازمة نحو التعرف إلى مجتمع البحث وحصول المحدد على الشرعية والموافقة الاجتماعية والمؤسسية.

٣- توفير المستلزمات الضرورية من حيث الإقامة والأدوات وغيرها.

٤- توثيق المعلومات والبيانات المجمعة بوساطة أدوات مصممة خصيصاً.

٥- الخروج بالاحتياجات التدريبية.

نقاط قوة:

١- الاتصال مباشر ويوفر فرص اتصال تلقائية وعفوية.

٢- وقوف دقيق على الاحتياجات التدريبية الملبية لمشاكل الأداء.

٣- فرصة ثمينة للمحدد للتعلم المتبادل وبناء الثقة والمصداقية.

نقاط ضعف:

١- احتمال تحيز المحدد وتأثر أحكامه القيمية.

٢- مستهلك للوقت ومكلف مادياً.

مجالات استخدام الأداة:

في دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية طويلة ومتوسطة المدى ودراسات التحليل المتعمق لمشكلات الموظفين والعمال في الهيئات على اختلاف مواقعها وأنواعها خاصة الهيئات ذات المواقع الميدانية النائية عن العواصم والمراكز الحضرية.

ملاحظات:

لابد من تطوير المحدد لأدوات لتوثيق ما يجمع من معلومات وبيانات. وتجدر الإشارة إلى أن المحدد قد يلجأ إلى استخدام أكثر من أداة واحدة لتحديد الاحتياجات التدريبية خلال فترة المعايشة.

المرفقات:

إنموذج أداة للمعايشة.

أداة معايشة (تملئ لمرة واحدة)

١- اسم الهيئة :

٢- اسم الموقع ، المجتمع المحلي ، الجماعة :

٣- مكان المعايشة (الموقع) :

٤- اسم المعايش : عدد المعايشين( )

تخصصاتهم	جنسهم
-	-
-	-
-	-
-	-

٥- تخصص المعايش :

جنسه :

٦- تاريخ بدء المعايشة :

٧- لمحة عن مجتمع المعايشة :

٨- وصف لطبيعة أعمال الجماعة :

٩- مجال المعايشة :

١٠- أهداف المعايشة :

١١- مدة المعايشة :

١٢- انتظامية المعايشة، متواصلة، متقطعة، منتظمة ....

١٣- الأدوات المستخدمة في توثيق المعلومات.

١٤- رأي المعايش بالمعايشين.

١٥- أبرز احتياجاتهم التدريبية.



فتيات من غور المزرعة. الأغوار الجنوبية. محافظة الكرك. استخدم المؤلف أسلوب المعايشة في العمل من عام ١٩٨٣-١٩٩٣ في الأغوار الجنوبية لتحديد احتياجات القيادات المحلية واللجان النسوية من برامج التدريب الزراعي والتنموي.

صحيفة توثيق معلومات يومية

الرقم المتسلسل (   )

١- اسم المعايش :

٢- اليوم :   ٣- التاريخ :   ٤- الوقت :

٥- المكان :

٦- الأشخاص الذين تحدثت إليهم هذا اليوم/ الجلسة/ اللقاء ...

٧- أبرز مشاكل الأداء التي وقفت عليها هذا اليوم

٨- أبرز الاحتياجات التدريبية التي توصلت إليها اليوم؟

٩- ملاحظات عامة :

الاسم :

التوقيع :

اسم الأداة : تحليل البيئة الداخلية

المسمى بالأجنبية : Analysing Internal Environment, AIE

هدف استخدام الأداة:

تحديد الاحتياجات التدريبية عبر تحليل البيئة الداخلية بكافة جوانبها بدءاً بالأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة والمناخ التنظيمي ونظام الاتصال وغيرها.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١- تحديد الجانب المراد تحليله من جملة جوانب البيئة الداخلية.

٢- بناء أداة جمع المعلومات (أداة التوثيق).

٣- جمع المعلومات.

٤- تحليل المعلومات.

٥- بناء الاحتياجات التدريبية.

٦- الاستمرار في تحليل الجوانب الأخرى.

نقاط قوة:

تحليل البيئة فرصة ثمينة للوقوف على أدق الاحتياجات ويزودنا هذا التحليل بمعلومات متنوعة.

نقاط ضعف:

مستهلك للوقت والجوانب عديدة وتحتاج إلى محدد ماهر في توليف الجوانب وإيجاد العلاقات المتبادلة.

مجالات استخدام الأداة:

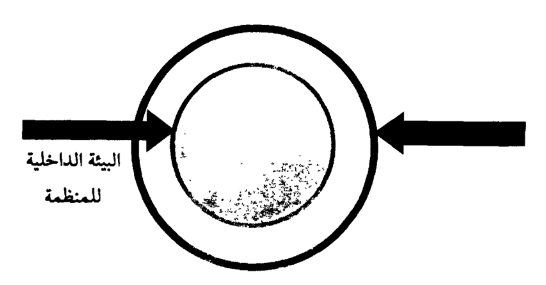
في تحديد الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بدراسة وتحليل القوى العاملة وتحليل مؤشرات الكفاءة وأسباب انخفاض معدلات الإنتاج وتحليل المناخ التنظيمي ونظام الاتصال بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

ملاحظات:

تحليل البيئة الداخلية ينبثق منه عشرات الأدوات الداخلة في تحديد الاحتياجات التدريبية ويمكن أن يعامل كل جانب بشكل مستقل.

المرفقات:

قائمة بجوانب تحليل البيئة الداخلية للاهتداء بها عند بناء أدوات تحليل البيئة الداخلية.



قائمة بجوانب تحليل البيئة الداخلية

Aspects of AIE

١ - التشريعات.

٢ - الهيكل التنظيمي.

٣- مناخ العمل.

٤ - نظام الرواتب والأجور.

٥ - نظام الحوافز.

٦ - المسار الوظيفي.

٧- التسلسل الوظيفي.

٨- المسار التدريبي - خطط التدريب.

٩ - نظام التقويم المتبع.

١٠ - ثقافة المؤسسة.

١١ - البيئة الاجتماعية.

١٢ - المؤهلات والكفاءات.

١٣ - التسهيلات الإدارية الموجهة للموظفين.

١٤ - التغيير.

١٥ - أدلة العمل.

١٦ - طبيعة عمل المؤسسة.

اسم الأداة : تحليل البيئة الخارجية.

المسمى بالأجنبية : Analysing External Surrounding Environment, AESE

هدف استخدام الأداة :

جمع معلومات وبيانات دقيقة وحديثة ومستمرة عن تفاصيل المجتمع المحلي المحيط بالمنظمة الذي قد يكون جمهوراً عاماً أو فئة مستهدفة مثل الزبائن أو ربات بيوت والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة ومن ثم تحليل المعطيات المختلفة وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء ذلك.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة :

١- تحديد المجتمع المحلي (البيئة المحيطة).

٢- بناء أدوات جمع المعلومات والبيانات.

٣- اختبار الأدوات.

٤- جمع المعلومات.

٥- تحليل المعلومات.

٦- بناء الاحتياجات التدريبية.

نقاط قوة :

- تزويد المنظمة برؤية واضحة عن ما يدور حولها.
- فرصة لقيام المنظمة بتعديل اتجاهاتها وتمكين ذاتها وخدماتها.

نقاط ضعف:

- مكلفة وتحتاج إلى خبراء في دراسة السوق والمجتمع المحلي.
- مستهلكة للوقت.

مجالات استخدام الأداة:

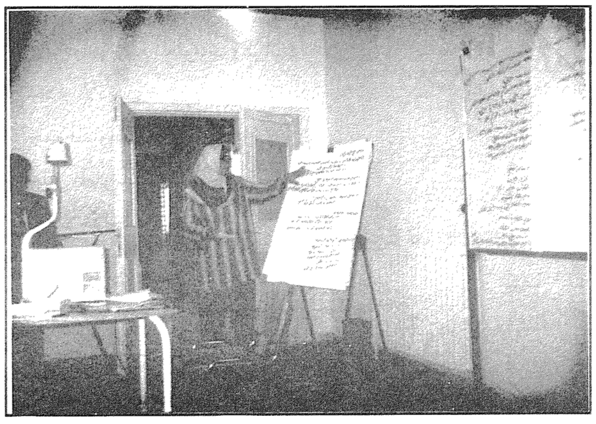
دراسة أحوال الكادر بطريقة غير مباشرة من خلال تحليل البيئة المحيطة.

ملاحظات:

نقصد بالبيئة المحيطة هنا البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وليس البيئة المحيطة بظروف العمل الداخلية.

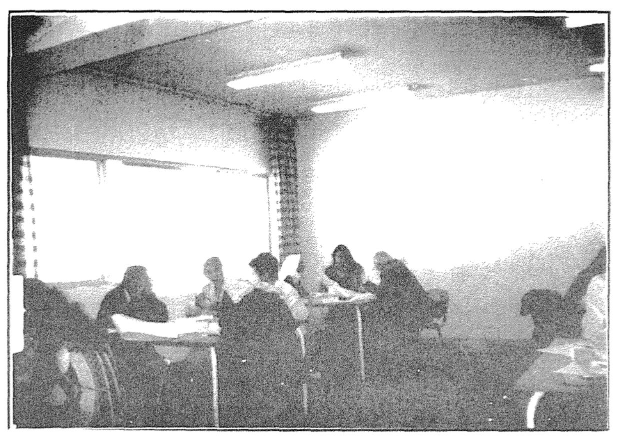
المرفقات:

إنموذج إطار لدراسة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.



مشاركة تعرض نتاج تحليل بيئة خارجية لمركز تنمية اجتماعية.

تحليل الأداء
Performance Analysis
(قائمة نامية)



مجموعة عمل تقوم بتحليل أداء مسمى وظيفي محدد

نفس الأداء يحلل من جميع المجموعات ثم تولف النتاجات معاً.

لمحة عامة عن الموظف/ الذي يقوم بالأداء.

- الاسم :
- المسمى الوظيفي :
- الجنس :
- الموقع في الهيكل التنظيمي /الدائرة/ القسم/ الوحدة .. الخ
- الوصف الوظيفي :
- موقع وأهمية الأداء في الوصف الوظيفي.
- طبيعة الجهد المطلوب من الموظف لتأدية الأداء. حركي ، كتابي ، تفكيري ، جسدي.... الخ.
- الهدف المراد تحقيقه من الأداء.
- نوع المعرفة والمعلومات المطلوب توافرها والتي تلزم للأداء.
- نوع المهارات المطلوب توافرها والتي تلزم للأداء.
- وصف الوضع المثالي لتأدية الأداء (قائمة وصفية).
- مقارنة الوضع الحالي لتأدية الأداء (قائمة حالية).
- مقارنة للوضعين وتحديد الفجوة الأدائية.
- صف الفجوة.
- هل فجوة الأداء ظاهرة للعيان؟
- هل فجوة الأداء باطنية (غير ظاهرة).
- من الذي حدد فجوة الأداء؟
- هل جرى الحديث مباشرة مع الموظف الذي لديه الفجوة؟

- أم هل جرى الحديث مع مشرفيه عن الفجوة؟
- ما هي ردود الفعل سواء من الموظف أو الجهة الإشرافية؟
- هل جرى التعرف إلى رأي الموظف حول أسباب الفجوة؟
- هل جرى التحدث معه حول انجع الطرق لردم الفجوة؟
- هل أبدى تفهماً واستعداداً لهذا الردم وشكله؟
- هل قدم الموظف نفسه مقترحات حول طبيعة الردم؟
- ما هي المخاطر المترتبة على وجود الفجوة؟
- ما هي درجة هذه المخاطر؟
- هل هناك آخرون في المنظمة يشاطرون هذا الموظف هذا النمط من الفجوة؟
- مع من يتصل الموظف من المنظمة عند تأدية هذا الأداء؟
- ما هو تصنيف الفجوة (Classification of Gap)؟
- هل مرد الفجوة لنقص معلوماتي؟
- هل مرد الفجوة لنقص مهاراتي؟
- هل مرد الفجوة لنقص اتجاهاتي؟
- هل مرد الفجوة لعوامل نفسية في مؤدي الأداء؟
- هل مرد الفجوة لعوامل تنظيمية في المنظمة؟
- هل مرد الفجوة لعوامل تنفيذية؟
- هل مرد الفجوة لعوامل تتعلق بالبيئة الخارجية؟
- هل مرد الفجوة بسبب علاقات العمل؟
- هل مرد الفجوة لعوامل بيئية؟

- هل الفجوة الأدائية جديدة أم قديمة؟
- هل هي جديدة بسبب توريد تكنولوجيا جديدة؟
- ما الذي يمكن أن يحدث لو تأجل ردم الفجوة الأدائية لفترة طويلة المدى، أو متوسطة المدى أو قصيرة المدى؟
- هل الفجوة تستلزم اتخاذ إجراءات سريعة؟
- هل هناك علاقة لموظفين آخرين في وجود فجوة الأداء؟
- هل هذا الأداء متكرر؟
- ما هو مدى التكرار؟
- ما الذي تم اتخاذه تجاه هذا النمط من الفجوة.



رقم الأداة	١٩

اسم الأداة : اللقاء السريع

المسمى بالأجنبية : Quick Metting, QM

هدف استخدام الأداة:

تحديد احتياجات تدريبية لمجموعة من الناس تعمل عملاً متشابهاً من خلال لقاء يتصف بالسرعة والديناميكية ومبني على مراجعة ورصد أعمال هامة في حياة المنظمة.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١- حدد الفئة المستهدفة وعددها.

٢- جهز البرنامج (المهمات) والمكان والزمان.

٣- نفذ حسب المهمات المصممة.

٤- اكتب تقريراً يتضمن النتائج.

٥- أخرج بقائمة احتياجات تدريبية.

نقاط قوة:

الديناميكية والتفاعل واللارسمية. يوفر معلومات عن الاحتياجات الطارئة لتيسير العمل وحل المشكلات الآنية.

نقاط ضعف:

سريع وهناك احتمال أن تؤثر السرعة على النتاجات.

مجالات استخدام الأداة:

توليد الاحتياجات التدريبية لمجموعة الوظائف التي يكتنفها مشكلات

سريعة كالتسويق والمبيعات وتستلزم إدارة مستجيبة للحاجات المستجدة.

ملاحظات:

يجب إعداد المهام بشكل جيد لضمان استثمار الوقت المتاح.

المرفقات:

إنموذج على أداة للقاء سريع.



من عام ١٩٨٣-١٩٩٤ اعتمد المؤلف على أداة اللقاء السريع مع عدد كبير من الهيئات الإدارية في الجمعيات الخيرية لتحديد احتياجاتها التدريبية. اللقاء هنا مع هيئة إدارية لجمعية من محافظة إربد عام ١٩٨٣.

أداة اللقاء السريع

- الفئة المستهدفة / مندوبي المبيعات.
- العدد / ١٠ مشاركين.
- الفئة العمرية : (٢٠-٤٥) سنة.
- تاريخ اللقاء : ١٩٩٧/٨/٥.
- وقت اللقاء : ٨,٣٠ - ٢,٠٠ بعد الظهر.
- المكان :

جدول أعمال اللقاء:

- الترحيب بالمشاركين.
- شرح أهداف اللقاء.
- توزيع المشاركين إلى مجموعات.
- توزيع المهمة رقم (١) والمتضمنة :

الرجاء رصد المشاكل التي واجهتكم أثناء العمل خلال الثلاثة شهور الأخيرة

- استراحة شاي.
- توزيع المهمة رقم (٢) والمتضمنة :

من خلال نتائج المهمة رقم (١) الرجاء تصنيف المشكلات حسب أهميتها ومدى تأثيرها على العمل.

-استراحة.

- توزيع المهمة رقم (٣) المتضمنة.

من نتاج المهمة رقم (٢) حسب رأيكم صنفوا المشكلات حسب كونها حاجة تدريبية أو حاجة غير تدريبية.

- توزيع المهمة رقم (٤) والمتضمنة.

رتب الحاجات التدريبية حسب الأولية

- توزيع المهمة رقم (٥) والمتضمنة تصنيف هذه الأولويات من المهمة رقم (٤) إلى إدارية / فنية / علاقات / بيئة خارجية. أجمع نتائج المهمات للمجموعات الثلاث وأبدأ بالتحليل.

اسم الأداة : التحديد الذاتي

المسمى بالأجنبية: Self-Assessment, SA

هدف استخدام الأداة:

تشجيع الموظفين وبناء قدراتهم الذاتية على اتخاذ القرارات المتعلقة باحتياجاتهم التدريبية وتوفير فرص أوسع من الخيارات.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١ - طور الأداة وأختبرها ثم اعتمدها.

٢ - حدد الفئة المستهدفة.

٣- وفر الأداة.

٤ - أجمع الأداة.

٥ - حلل النتاجات.

٦ - أخرج بقائمة احتياجات تدريبية.

نقاط قوة:

تتيح للموظف فرصة التمعن وتحديد نقاط الضعف.

نقاط ضعف:

من الممكن أن يتعامل معها البعض بسطحية.

مجالات استخدام الأداة:

تحديد الاحتياجات التدريبية دونما تأثير على مجريات الأداء الطبيعي للفرد.

ملاحظات:

يجب أن تكون الأداة واضحة وسهلة.

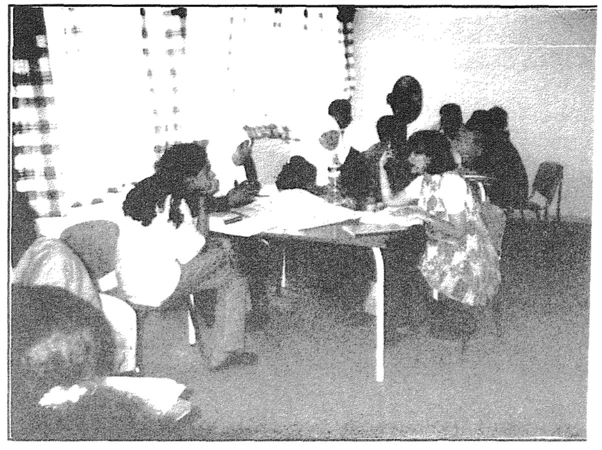
المرفقات:

أنموذج على أداة تحديد ذاتي.

أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية

أداة التحديد الذاتي

Self -Assessment Tool



مشاركون من قطاعات مختلفة في دورة

تدريبية يبنون بصورة تشاركية أداة تحديد ذاتي

- البناء الجمعي للأداة أكثر فاعلية -

إنموذج تحديد احتياجات تدريبية ذاتي

ضع إشارة (√) بما يتلاءم ودرجة حاجتك التدريبية من مواضيع التدريب التالية :

الرقم	الموضـــــوع	التقديـــر		
		كبير	متوسط	قليل
١.	طرق التدريب وتقنياته			
٢.	أساليب تحديد احتياجات المجتمع المحلي			
٣.	أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية			
٤.	تعليم الكبار			
٥.	المجتمع الأردني : بنيته وخصائصه			
٦.	مهارات الاتصال			
٧.	تقويم الأداء			
٨.	تقويم البرنامج			
٩.	تطوير حقائب تدريبية			
١٠.	تشكيل المجموعات			
١١.	علم النفس الاجتماعي وعلاقته بالتدريب			
١٢.	البرنامج التدريبي : إعداده وتطويره			
١٣.	إدارة المشروع			
١٤.	إدارة الصراع			

الرقم	الموضـــــوع	التقديـــر		
		كبير	متوسط	قليل
١٥.	إدارة الوقت			
١٦.	عمل الفريق			
١٧.	الإرشاد			
١٨.	مداخل العمل مع المجتمعات المحلية			
١٩.	المشاركة الأهلية			
٢٠.	التربية الخاصة			
٢١.	الإرشاد الزراعي			
٢٢.	صحة المجتمع			
٢٣.	التربية في مرحلة ما قبل المدرسة			
٢٤.	المرأة والقيادة			
٢٥.	إنشاء المشاريع الريادية المدرة للدخل			
٢٦.	التنمية الريفية			
٢٧.	الإدارة (إدارة المؤسسات الاجتماعية)			

- أضف ما تريد.

اسم الأداة : اغتنام الحوادث

المسمى بالأجنبية: Accidents Capture, AC

هدف استخدام الأداة:

تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اغتنام الحوادث التي تتعرض لها الهيئة والأفراد والنظر بعين فاحصة بغية استثمار حيثيات الحادث لتحديد الاحتياجات التدريبية.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١- طور أدوات رصد الحوادث التي تحدث فجأة أو تلك التي تفتعل لاختبار مدى استعدادنا للمواجهة حال حدوثها.

٢- دون ما يحدث من ردود أفعال وكذلك الآثار.

٣- حلل مع الآخرين ما حدث، ولماذا حدث؟

٤- اخرج باحتياجات تدريبية.

نقاط قوة:

تكمن قوة هذه الأداة في مساعدتنا على تحديد مدى كفاءة الأداء والاستعداد وتقليل الأخطار الناجمة والآثار الجانبية وتمدنا باحتياجات فعلية.

نقاط ضعف:

الحوادث من حيث ردود الأفعّال تكون معقدة ومن الصعب الفصل بين الردود وتداخلاتها وعوامل الخوف وما شابه.

مجالات استخدام الأداة:

في دراسة الاحتياجات التدريبية اللازمة للتعامل مع الحرائق والسرقات وحالات السطو وتعطل الأجهزة والمعدات والمشاجرات وإنهيار المباني وحالات الإصابات العمالية ومشاجرات الزبائن.

ملاحظات:

من المستحسن دعوة الإدارة والمحدد للقاء تقويمي بعد الحادث لتدارس وتقويم الأوضاع وتعلم الدروس المستفادة.

المرفقات:

أنموذج أداة رصد حادث.

تفتعل الكثير من الحوادث بغية الكشف عن اختلالات منظومة الأداء الفردي والجمعي في المنظمة

إنموذج رصد حادث

- اسم الهيئة : ....

- مسمى الحادث الذي وقع : ....

- تاريخ حدوثه : .... وقت حدوثه : ....

- وصف الحادث : ....

....

....

....

....

....

....

....

- مكان حدوثه : ....

- أسباب حدوثه :

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

- نتائج الحادث :

١-

٢-

٣-

٤-

-عدد مرات حدوثه في السابق :

- الإجراءات التي اتخذت في السابق للتعامل مع الحادث.

١-

٢-

٣-

٤-

- تقويم للإجراءات التي وظفت في التعامل مع الحادث.

-

-

-

-

-

- ما هي الإجراءات التي اتخذت بعد الحادث؟

-

-

-

- ما هي أهم الدروس المستفادة من الحادث؟

-

-

-

-

- ما هي المدخلات الجديدة التي تم إدخالها للوقاية في المستقبل؟

-

-

-

-

- ما هي أهم الاحتياجات التدريبية اللازم تلبيتها في ضوء الحادث؟

الاسم :

التوقيع :

اسم الأداة : المقابلة المكتبية (بإستبانة بحث).

المسمى بالأجنبية: Office Interview, OI

هدف استخدام الأداة:

التوجه إلى فرد بعينه من أفراد الهيئة ودعوته إلى مكتب المحدد وقضاء وقت معه بغرض توظيف التواصل لتحديد احتياجاته التدريبية.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١- جهز استبانة المقابلة.

٢- حدد الفرد المستهدف.

٣- قم بدعوته.

٤- رحب به. أشرح الغرض. أبدأ بالأسئلة. دون الاستجابات.

٥- أخرج باحتياجات التدريب. ناقشها معه.

نقاط قوة:

تمنح فرصة للوقوف على أحوال حالة مع تبصر بظروفها وأحوالها ومشاكلها.

نقاط ضعف:

خطورة تعميم النتائج ومستهلكة للوقت مع عينة عريضة.

مجالات استخدام الأداة:

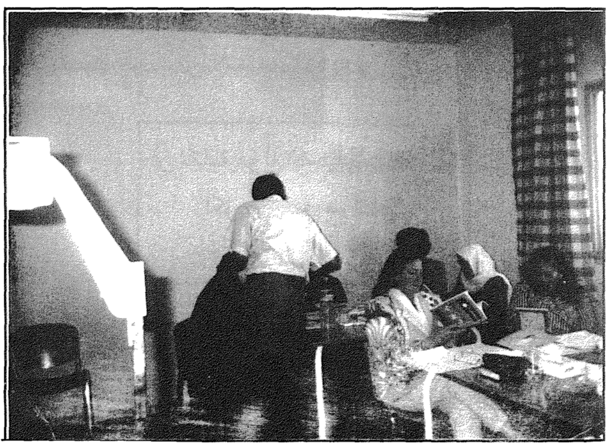
في تحديد احتياجات التدريب لمسميات وظائف محددة وفي التعرف إلى نظرة الأفراد إلى احتياجاتهم.

ملاحظات:

هذا النوع من المقابلات محكوم باستبانة أسئلة ولا يخرج المحدد عنها.

المرفقات:

إنموذج استبانة مقابلة.



المؤلف في إحدى الدورات التدريبية

التي أدارها حول فن المقابلة

الوجاهية عام ١٩٩٤

استبانة مقابلة مكتبية

قدم نفسك جيداً.

أهلاً وسهلاً بكم ونعتذر عن أخذ جزء من وقتكم. في الوقع أننا مهتمون جداً بكم ونود أن نتوجه إليكم ببعض الأسئلة التي نرجو أن تساعدوننا في الإجابة عليها من أجل الخروج معاً بتصور حول احتياجاتكم التدريبية أن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم فقط لأغراض العمل وتطويره.

سأبدأ بالسؤال حول بعض الأمور الأساسية (انتقل إلى الاستبانة القادمة).

فن المقابلة هو أم الاحتياجات التدريبية لكل من يعمل مع الناس ومن أجل الناس

• رحب من جديد. استأذن المُقَابل بالكتابة.

- اسم الهيئة :

- اسم المحدد :

- اسم المقابل (العامل) :

- المسمى الوظيفي :

-الرتبة الوظيفية :

- تاريخ الالتحاق بالعمل :

-اسم القسم ، الشعبة :

- هل لك أن تعطينا فكرة عن طبيعة عملك؟

- هل لديكم أية مشكلة فيما يتعلق بالوصف الوظيفي لكم؟

- إذا كان لديكم مشكلة في الوصف الوظيفي فهل لك أن تحدثنا عنها؟

- هل تعترضكم أية مشكلات في سير العمل؟

- ما هي هذه المشكلات؟

- هل تلقيتم أية تدريبات في الهيئة؟

- ما هي البرامج التدريبية التي شاركتم فيها (كن محدداً في سؤالك)؟

- هل لكم أية طلبات؟

- هل لديك فكرة عن احتياجات تدريبية لكم؟

- قد نحتاج لرؤيتكم مرة ثانية.

شكراً لتعاونكم

ملاحظة: عدد الأسئلة ونوعها يختلف حسب غرض المقابلة والوقت المتاح.

اسم الأداة : رفع طلبيات

المسمى بالأجنبية: Requesting and Orders, RO

هدف استخدام الأداة:

تشجيع الوحدات والأقسام والأشكال التنظيمية الإدارية المختلفة على المبادرة في تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على الذات.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة:

١- إعلم الوحدات حول إمكانية تقديم الاحتياجات التدريبية بهذا الأسلوب.

٢- وفر نماذج رصد الطلبات وآلية الرفع.

٣- اجمع الطلبات. أدرسها.

٤- أخرج نتائج واتصل بالوحدات المعنية للاستيضاح إن لزم.

٥- أخرج مسميات الاحتياجات التدريبية.

نقاط قوة:

١-تمكين الأطر من الاعتماد على ذاتها.

٢- عدم تأثير المحدد على النتائج.

٣- يوفر وقت وجهد.

نقاط ضعف:

١- بعض الوحدات تحتاج إلى مساعدة فنية في التحديد.

٢- ضعف الاستجابة أحياناً من بعض الوحدات.

مجالات استخدام الأداة:

تحديد احتياجات جميع الوحدات خاصة الواقعة في مناطق نائية عـن المركـز الرئيس.

ملاحظات:

يمكن أن يرد المحدد الطلب لمزيد من المدخلات التوضيحية.

المرفقات:

إنموذج على طلبية.

إنموذج على طلبية تدريب

إلى: الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية.

من : مركز غور المزرعة للخدمات الاجتماعية. غور المزرعة.

الموضوع: احتياجات تدريبية اليوم :

التاريخ :

سعادة .... الأكرم.

نود أن نتقدم لسعادتكم .... باحتياجات التدريب للعاملين في

مركز.................................. حسب التالي :

المسمى الوظيفي	عدد العاملين	الاحتياجات التدريبية
الرائدات الريفيات	٥	- إعداد التقارير. - فن الزيارة المنزلية. - إدارة الوقت.
أمناء الصناديق	٧	- مبادئ المحاسبة. - استقطاب التمويل.
المثقفات الصحيات	٢٠	- إدارة جلسات الإرشاد. - إعداد الوسائل الإيضاحية.
رؤساء الجمعيات الخيرية	٧	- إعداد وتخطيط المشروعات. - إدارة الاجتماعات.
اللجان النسوية	٣٠	- إدارة الاجتماعات. - مهارات الاستماع. - إعداد الخطط السنوية.

نرجوا في حالة الحاجة لمزيد من المعلومات الاتصال مع ....

الاسم :

التوقيع :

اسم الأداة : الأعمال العريضة.

المسمى بالأجنبية : The Wide Works, WW

هدف استخدام الأداة :

مساعدة مجموعة من الأفراد على تحديد الأعمال العريضة التي يعملون بهديها ويتم اللجوء إلى تحديد الأعمال العريضة عندما يستعصي على المجموعة أن تحدد مهامها ومسؤولياتها بوضوح فيطلب منها البدء بتحديد أعمالها العريضة.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة :

١- حدد الفئة المستهدفة.

٢- أبدأ بمساعدة الجماعة بالقول ماذا تفعلون؟

٣- دون ما تأتي به الجماعة.

٤- ساعد على تحديد معالم الأعمال.

٥- أبدأ مع الجماعة برصد الاحتياجات التدريبية.

٦- أخرج قائمة بالاحتياجات التدريبية.

نقاط قوة :

١- تمكين الجماعة وجعلها أكثر بصيرة بما تعمل ولماذا تعمل؟

٢- فرصة تشاركية وتبادل خبرات.

نقاط ضعف :

١- مستهلك للوقت ويحتاج إلى محدد ماهر وصبور ويمتلك خبرة ودراية في أعمال

الجماعة.

مجالات استخدام الأداة:

في تحديد احتياجات الجماعات التطوعية واللجان الأهلية التي لا يجيد معظم أفرادها القراءة والكتابة وأصحاب خبرات محدودة أو مبتدئة في الأعمال التي يطلب منهم التطوع فيها.

ملاحظات:

ينصح بأن يقوم المحدد بتكرار عملية التحديد غير مرة خلال فترات متباعدة.

المرفقات:

مثال على تحديد الاحتياجات التدريبية بوساطة أسلوب الأعمال العريضة.

(خبرة ميدانية)

على أسلوب الأعمال العريضة

استخدم المؤلف هذا الأسلوب غير مرة ومن الأمثلة على ذلك تحديد احتياجات التدريب للجنة نسوية تابعة لمركز نسوي/ وكالة الغوث الدولية في مخيم الشهيد عزمي المفتي يوم ١٧/٤/٢٠٠٠ حيث تم الطلب من اللجنة تحديد الأعمال العريضة التي تقوم بها حيث بدأت المجموعة برصد أعمالها على ورق فليب شارت وتم مساعدة المجموعة على تحديد ما يلي :-

الأعمال العريضة للجنة :

١- التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته.

٢- استقطاب جهود الأهالي.

٣- التعرف إلى احتياجات المجتمع المحلي.

٤- عقد دورات تدريبية لتنمية المرأة.

٥- رفع مستوى المرأة وتوعيتها.

٦- التعاون والتنسيق مع المؤسسات المعنية.

وبعد أن تم تحديد الأعمال العريضة السابقة انتقل الميسر مع المشاركات إلى تناول كل عمل عريض من الأعمال السابقة ، ومن ثم رصد عدد من الدورات التدريبية التي تلبي كل عمل من الأعمال وكان من نتيجة ذلك النتاجات التالية :

١- دورة حول مهارات الاتصال والتواصل.

٢- طرق تفعيل مشاركة الأهالي لأغراض التنمية.

٣- أساليب تحديد احتياجات المجتمع المحلي.

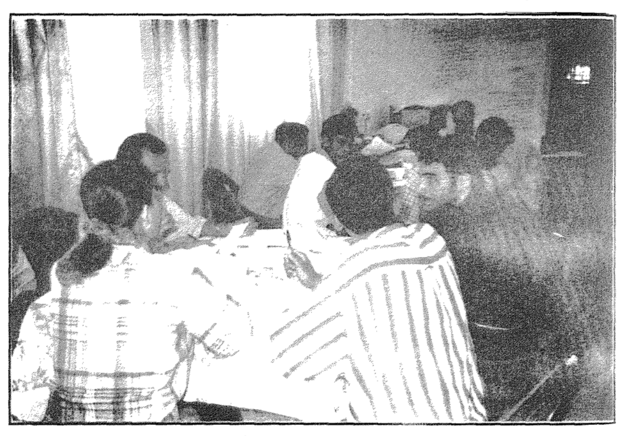
٤- مهارات التدريب الأساسية.

٥- تخطيط برامج التوعية والتثقيف.

٦- فن الزيارات المنزلية.

٧- إعداد خطط العمل.

٨- تشكيل اللجان الأهلية.



مجموعات عمل تعكف على تحديد الأعمال العريضة للجان التطوعية المحلية صديقة البيئة.

أسلوب تحديد الصعوبات

Difficulties Defining Technique, DDT

تقوم فلسفة أسلوب تحديد الصعوبات كأسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء طبيعة الصعوبة المحددة ذاتها ويمثل هذا الأسلوب خطوة مبنية ومتقدمة على أسلوب رصد الأعمال العريضة وبإمكان المحدد العمل في هذا الأسلوب على النحو التالي :-

تقديم السؤال التالي :

في محاولتكم القيام بالأعمل العريضة السابقة، ما هي الصعوبات التي تعترضكم أو تواجهكم؟

الصعوبات التي تواجه الجنة المحلية[١٠] :

- الاتصال والتواصل (مع المجتمع وبين عضوات اللجنة المحلية).
- الالتزام بمواعيد الاجتماع (تنظيم الوقت).
- القدرة على حل المشاكل داخل اللجنة.
- كيفية عمل مشاريع منتجة.

---

(١٠) اللجنة النسوية في مخيم الشهيد عرمي المفتي ٢٠٠٠/٤/١٧م.

- الإنصات أثناء الاجتماع.
- أسلوب التعامل أثناء الاجتماع.
- معرفة احتياجات المجتمع المحلي.
- القدرة على تخطيط وتنفيذ الأهداف.
- القدرة على اتخاذ القرار وتنفيذه.

وبعد رصد الصعوبات التي تواجه اللجنة المحلية يبدأ المحدد في رصد الاحتياجات التدريبية التي تقابل الصعوبات ومن الأمثلة على الاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تقابل الصعوبات وتذللها نذكر ما يلي:

أ- مهارات الاتصال.

ب- إدارة الوقت.

جـ- مداخل حل المشكلات.

د- تصميم المشروعات الصغيرة المنتجة.

هـ- مهارات الاستماع.

و- أساليب تحديد احتياجات المجتمع المحلي.

ز- مبادئ التخطيط.

استبانة مقابلة سريعة (عميل)

Quick Interview by a Questionnaire (Client), QIQ

هل تسمحوا لنا ببعض الوقت للحصول على بعض المعلومات لغايات تتعلق بتطوير العمل وتحسين الخدمات المقدمة.

١-كيف عرفتم عن وجود الهيئة [١]؟

☐? عبر الصحف ☐ ? عبر النشرات.

☐? عبر التلفاز ☐ ? عبر البريد.

☐? عبر المذياع ☐ ? غير ذلك حدد.

٢- هل لكم أن تحدثونا عن مستوى الخدمات المقدمة؟

٣- هل تصادفكم مشاكل من نوع ما خلال حصولكم على الخدمة؟

-

-

-

-

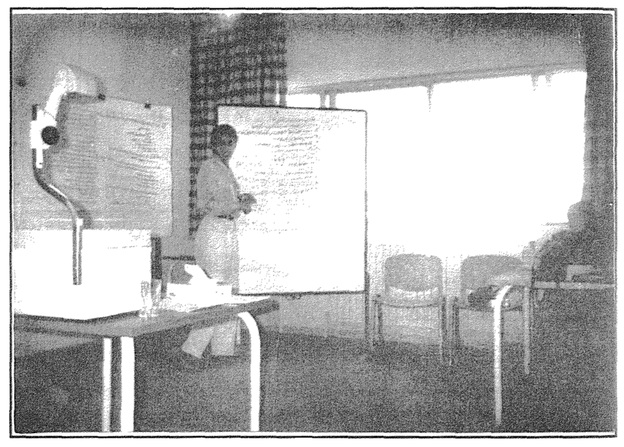
(١) قد تكون سوبر ماركت- محل تجاري. بنك. شركة تأمين. مدرسة ... الخ.

٤- هل حدث أن انقطعتم عن حصولكم على الخدمة من هذه الهيئة؟

☐ ?نعم.

☐ لماذا ____________________________

٥- ما هي مقترحاتكم لتحسين الخدمات المقدمة لكم؟



مشاركة تعرض نتاج عمل مجموعتها على ابرز نقاط القوة

ونقاط الضعف التي تتسم بها طرائق جمع

المعلومات بوساطة الاستبانات



أسلوب قذف العناوين
Throw Titles Technique, (TTT)

تقوم فلسفة أسلوب قذف العناوين على أساس إتاحة الفرصة أمام الموظفين أو المتطوعين أو غيرهم للعصف الذهني بوساطة اللفظ أو التدوين السريع لعناوين برامج تدريبية يحتاجون إليها وما على المحدد إلا تقديم السؤال المساعد وهو على سبيل المثال :

ما هي عناوين البرامج التدريبية التي تحتاجون إليها؟

وفي ما يلي مثال على استخدام أسلوب قذف العناوين نفذه المؤلف عام ١٩٨٧ مع مجموعة من مدراء مراكز التنمية الاجتماعية الأهلية في الأردن، مع ترتيب حسب الأولية ومما تجدر الإشارة إليه أن فرصة تكرار مسمى البرنامج الواحد قد يتكرر من المشاركين خاصة إذا كانت الوظائف أو طبيعة الأعمال متشابهة.

عناوين البرامج التدريبية المطلوبة
من قبل مدراء في مراكز التنمية
الاجتماعية الأهلية مرتبة حسب الأولوية

عنـــــاوين البرامـــــج	التكرار
- أساليب الاتصال مع المجتمع المحلي.	١٤
- إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم الخطط السنوية.	١٣
- مهارات اتخاذ القرارات.	١١
- وسائل تحديد الاحتياجات للمجتمع المحلي.	١٠
- إعداد وتخطيط المشاريع.	١٠
- استقطاب التمويل.	١٠
- إعداد الموازنة.	٨
- إدارة الاجتماعات.	٧
- مهارات إدارية "شامل".	٧
- بناء الفريق.	٦
- استقطاب المتطوعين.	٦
- تقويم الأنشطة.	٦
- إعداد التقارير.	٥
- مهارات الإقناع.	٥

عنـــاوين البرامـــج	التكرار
- إعداد وثائق مشروع.	٤
- أساليب تفعيل المشاركة الأهلية.	٤
- مفهوم العمل التطوعي.	٣
- إدارة الوقت.	٤
- مهارات التفاوض.	٢
- توليد الأفكار.	٢
- تقويم الأداء المؤسسي.	٢
- إدارة التغيير.	٢
- إدارة ورشات العمل.	٢
- مهارات التعامل مع الآخرين.	٢
- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.	١
- إعداد برامج الأطفال من سن ٤-١٢ سنة.	١
- أدوات التقويم.	١
- أخلاقيات العمل.	١
- إعداد نظام عمل داخلي.	١
- مهارات التحدث أمام الجمهور.	١
- إدارة النزاع.	١
- مبادئ تنمية المجتمعات المحلية	١
- دور المرأة في توليد الدخل.	١

أسلوب بناء المهام والمسؤوليات

Establishing Tasks and ResponsibilitiesTechnique, (ETRT)

يستخدم أسلوب بناء المهام والمسؤوليات وكما هو ظاهر من الاسم بعد بناء المهام والمسؤوليات لأعمال أو مسميات وظيفية جديدة لم تكن موجودة أصلاً في الهيكل التنظيمي أو مجموعة الوظائف القائمة.

ولنأخذ على سبيل المثال قطاع التنمية الريفية حيث تظهر الحاجة من فترة لأخرى لوظائف أو أعمال جديدة ومن الأمثلة على ذلك مفهوم "الرائدة الريفية" حيث وخلال الفترة من ١٩٨٣-١٩٩٤ دعتنا الحاجة في صندوق الملكة علياء للعمل الاجتماعي التطوعي آنذاك إلى العمل على هذا المفهوم في تنمية المجتمعات المحلية في الأردن.

وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب بناء المهام والمسؤوليات يختلف عن أسلوب تحليل المهام والمسؤوليات في أن الثاني إنما يبدأ بعد بناء المهام والمسؤوليات أو لتحليل مهام ومسؤوليات وظائف وأعمال قد مضى على وجودها في الهيكل التنظيمي فترة من الوقت.

أسلوب قبل - أثناء
Before - During Technique, (BDT)

يقوم هذا الأسلوب على فكرة أن الاحتياجات التدريبية تتغير مع مرور الوقت والتقدم الزمني في الوظيفة الواحدة ولنأخذ المثال التالي :

احتياجات المرشد النفسي التدريبية قبل الخدمة	احتياجات المرشد النفسي التدريبية أثناء الخدمة
مبادئ الإرشاد النفسي	- الإرشاد الجمعي (متقدم)
مبادئ تعديل السلوك	- مشكلات سلوكية (حالات دراسية).
فن المقابلة الإرشادية	- الحساسية الزائدة
التوجيه الجمعي في الصفوف.	

أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية

اسم الأداة : الاختبارات.

المسمى بالأجنبية : Tests

هدف استخدام الأداة :

تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقويم نتاجات الأفراد والمجموعات عبر الاختبارات المختلفة التي تهدف إلى قياس معرفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم.

لمحة عن خطوات استخدام الأداة :

١- حدد نوع الاختبار.

٢- قم ببناء أداة الاختبار.

٣- نفذ الاختبار.

٤- حلل محتويات أداة الاختبار.

٥- أخرج بقائمة احتياجات تدريبية.

نقاط قوة :

الاختبارات نافذة هامة على احتياجات تطوير الأداء إذا ما أحسن تصميم الاختبار بشكل جيد.

نقاط ضعف :

- تذكر الكبار بخبرات سابقة قد لا تكون محمودة.

- منفرة.

مجالات استخدام الأداة:

في تحديد الكفايات المعرفية والمهارية والاتجاهية اللازمة للأداء الأفضل.

ملاحظات:

توجد أنواع عديدة من الاختبارات ويتوقف نوع الاختبار على عدة عوامل منها مستوى الخبرة عند الممتحن، وهل هو اختبار قبل إشغال الوظيفة أم خلال شغل الوظيفة.

أسلوب الرسم
Drawing Technique, DT

تستخدم الرسوم لأغراض عدة في الحياة وأكثر أشكال استخدامها في التنمية الاجتماعية في مجال تحديد الاحتياجات المحلية وأساليب البحث السريع بالمشاركة.

ولكن السؤال الذي يفرض نفسه كيف يمكن للمحدد أن يستخدم الرسوم كأسلوب من أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

أولاً تصنف الرسوم في هذا الصدد تحت باب الأساليب غير الرسمية لتحديد الاحتياجات التدريبية.

أما عن المجالات التي يمكن استخدام الرسوم فيها والتي يمكن توظيف الرسوم من خلالها.

أ) الرسم الحر.

ب) الرسم المؤطر.

أ) الرسم الحر (The Free Drawing)

هنا يطلب من العامل أن يرسم ما يريد رسمه كأن يرسم نفسه أو يرسم مكتبه أو يرسم نفسه وهو يخدم الجمهور ... الخ.

ب) الرسم المؤطر (The Framed Drawing)

هنا يطلب من العامل يرسم جوانب محددة مثلاً :

١- موقف يتعامل فيه مع رئيسه أو زملائه.

٢- موقف عاشه أو تعرض له مع الجمهور.

٣-نمط الاجتماعات السائد في الهيئة.

أما عن مجالات الاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تعين فيها الرسوم أو التي يمكن للرسوم إبرازها.

١- أشكال ضغوط العمل Stress.

٢- نظام العلاقات Relation .

٣- مستوى الرضا العام عن الوظيفة Satisfaction Level .





ما هي بعض الاحتياجات التدريبية التي يمكن تحديدها من خلال الرسوم أعلاه.

أسلوب الكاميرا

The Camera Technique, CT

تقوم فكرة أسلوب الكاميرا لا على أساس المراقبة ولا لأغراض أمنية كما هو شائع وإنما لتوثيق حركات وأعمال وأنشطة الموظف وكيف يسلك هذا الموظف ويؤدي عمله.

ويفيد هذا الأسلوب في رصد الوقت المستهلك والهدر في الوقت وذلك في إعادة تنظيم بيئة العمل والمسافات ، ومن ثم تصميم برامج تدريبية تلبي من احتياجات إدارة الوقت والتنسيق والاتصال وكيفية إعادة تنظيم بيئة العمل الداخلية ومواقع المكاتب ونقاط خدمة الجمهور.

ما هي أهم الاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تلتقط عبر أسلوب الكاميرا.

١- إدارة الجمهور.

٢- إدارة الوقت.

٣- إدارة الضغوطات.

٤- إدارة الهدر.

٥- مشكلات الأداء.

٦- إدارة الأزمات.

٧- إدارة الأعطال المفاجئة.

المقابلة المتعمقة مع زبون

Client In-depth Interview Technique, CIIT

كيف يمكن الحصول على فرصة لإجراء مقابلة متعمقة مع عدد من الزبائن هذا ما تحرص عليه العديد من الهيئات التي يهمها أن تحسن من علاقاتها وتهتم بآراء زبائنها وقد تبدأ المسألة من متابعة بطاقة زبون أعطى رأيه بناحية ما أو أتصل هاتفياً أو حدث أمر ما خلال وجوده في الهيئة مما هيأ الأمر لمقابلته للتعرف منه إلى معلومات أكثر عمقاً من تلك المعلومات التي قدمها عبر بطاقة أو إنموذج استطلاع.

إن بإمكان المحدد الاستفادة كثيراً في تحديد الاحتياجات التدريبية إذا أجاد فن إدارة المقابلة المتعمقة مع زبون.

ما الذي على المحدد مراعاته عند استخدام أسلوب المقابلة المتعمقة مع زبون.

١- تحديد موعد المقابلة بما يتلاءم وظروف الزبون.

٢- إعداد قائمة من الأسئلة.

٣- إبداء الاحترام أثناء المقابلة.

٤- ممارسة الإنصات الواعي لمدخلات الزبون.

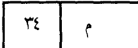
٥- تقديم الشكر والتقدير لمساهمات الزبون.

٦- وداع الزبون بمثل ما استقبل به.

٧- دراسة استجابات الزبون دراسة متمعنة.

٨- تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء النتائج.

أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية



٣٤	م

أسلوب مواسم الضغط

Pressure Seasons Technique, (PST)

تقوم فلسفة هذا الأسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس اغتنام فرص الضغط أو ما يشاع عنها في إطار الأعمال "كابسة علينا" أو "مش فاضيين نحك راسنا" والهدف من التحديد في هذه الفترات هو التعرف إلى ثغرات الكفايات الأدائية التي تعرقل أو تقلل من كفاءة وفاعلية العاملين في إدارة الضغوطات والتعايش معها وبالتالي تؤثر على عملية الاستجابة لطلبات الجمهور.

ومن الأمثلة على مواسم الضغط نذكر ما يلي :-

١- الكثافة على خطوط الطيران.

٢- بداية العام الدراسي للمعلمين والإداريين في المدارس ودور المعلم.

٣- المحال التجارية الكبرى أيام الأعياد.

٤- الطلبات التجارية على المصانع.

أسلوب التحديد المخفف
Light Assessment Technique, (LAT)

تقوم فلسفة هذا الأسلوب على أساس أن الفئة المستهدفة المراد تحديد احتياجاتها لم تتعرض في السابق إلى أي محاولة لتحديد احتياجاتها التدريبية من أي جهة كانت.

وهذا الوضع ليس من المستهجن مصادفته في الواقع فبعض الهيئات والمؤسسات إنما تكون مهملة من اهتمام الإدارة المركزية بها وجميع مظاهر اهتمام الإدارة بها تنحصر على تزويدها بما يضمن لها بقائها واستمرارها في تقديم الخدمات وإذ حدث أن صادف المحدد مثل هذه الحالات وطلب إليه أن يقوم بتحديد احتياجات العاملين التدريبية فإن عليه أن يدرك تماماً بأن توظيف تحديد الاحتياجات التدريبية في هذه الحالة يجب أن يصار معه إلى استخدام ما يعرف بالتحديد المخفف للاحتياجات التدريبية فمثلاً: عليه أن يكتفي في المقام الأول بالتعرف إلى العاملين ولقائهم وربما تنظيم جلسة أو لقاء غير رسمي معهم وتوجيه بعض الأسئلة الخفيفة حول احتياجاتهم التدريبية ومن الأمثلة على ذلك سؤالهم.

ماذا تفعلون؟ هل تحتاجون إلى تدريب؟

كيف تفعلون؟ على ماذا تريدون أن تتدربوا؟

أسلوب الفجوة الأدائية
Performance Gap Technique, (PGT)

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب الفجوة الأدائية من الأساليب التي توجه عملية التحديد على نحو من الاقتراب الشديد إلى حيثيات وتفاصيل الأداء وتقوم فلسفة الفجوة الأدائية على المعادلة التالية : -

- الأداء المتوقع Expected Performance

أو الأداء المثالي Ideal Performance

- الأداء الحالي Current Performance

الأداء المثالي - الأداء الحالي = الفجوة الأدائية

PG = CP - IP, EP

أما مكونات الفجوة فيرمز لها ب م^{3}

م^{3}= معرفة + مهارة + مسلك

فقد تكون الفجوة ناتجة عن نقص مكون معرفي أو مهاري أو مسلكي أو جميعها معاً.

يعمل بهذا الأسلوب على النحو التالي :

١- يُحضر المحدد اللائحة أو الوثيقة التي تتحدث عن الأداء المثالي المتوقع من عامل ما في وظيفة ما ولنفترض بأننا نتحدث هنا عن عامل مقسم (Operator).

٢- يقوم المحدد بدراسة اللائحة دراسة شاملة ووافية ومتأنية.

٣- يذهب إلى العامل ليقف مباشرة على أدائه الحالي فيرصد ما يقوم به وقد يحتاج إلى أكثر من يوم لتغطية جميع الأداءات التي يؤديها في الشغل ذلك أن تناول يوم كشريحة لا يكفي لتغطية منظومة الأداء كاملة عند ذلك يجب أن يرصد أيام أخرى لإعطاء الموضوع ما يستحق.

٤-يقوم المحدد بعد ذلك بإجراء مقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي.

٥- يخرج قائمة تمثل الأداءات غير المغطاة أو الاختلالات أو الاضطرابات وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالفجوة الأدائية.

٦- طبيعة مكونات الفجوة تمثل احتياجات تدريبية.



المؤلف يوضح مفهوم فجوة الأداء

في لقاء إقليمي ضم عدد من المدربين

أســـلوب الملزمـــة

Accompying Technique, (AT)

تقوم فلسفة هذا الأسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس قيام المحدد بملازمة أحد العاملين في موقع عمله وقد يلازمه ليوم أو أكثر فيجلس على قرب منه يراقب ويلاحظ ويدون ما يرى ويسمع.

يتيح هذا الأسلوب للمحدد فرصة التعرف عن كثب إلى ما يدور ويحدث مع العامل ويتعرف إلى كيف يؤدي العمل وما هي الأدوات التي يستخدمها وكيف يتعامل مع الجمهور، أو كيف ينتج السلعة أو كيف يكتب وما إلى ذلك. يستلزم هذا الأسلوب أن يتعرف المحدد إلى العامل وأن يوضح المحدد الهدف من وراء الملازمة، وكيف لها أن تفيد العامل في المستقبل وبعد انتهاء فترة الملازمة على المحدد أن يناقش مع العامل نتاج الملازمة فيشرح له المعلومات التي جمعها ولماذا جمعها، وعلى المحدد أن يستمع إلى تغذية راجعة من العامل الذي قد يصحح بعض المعلومات.

أبرز الجوانب التي يمكن التركيز عليها خلال الملازمة

١- درجة توتر العامل.

٢- درجة التركيز.

٣- الأخطاء.

٤- إدارة الوقت.

٥- أسلوب استخدام الأجهزة.

٦- العلاقة مع زملاء العمل.

٧- أوقات الضغط.

٨- الهدر في الوقت والمواد .... الخ.

أسلوب فليب شارت
Flip Chart Technique, FCT

تقوم فلسفة هذا الأسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس توفير مساحة واسعة من الحرية للعاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

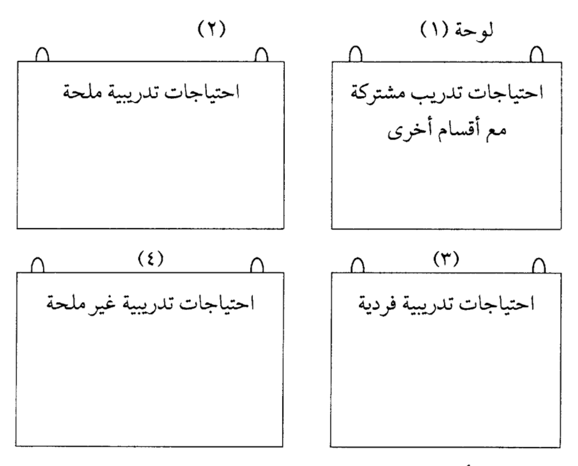
يمكن إدارة العمل بهذا الأسلوب بعدة طرائق منها :-

١- يختار المحدد إحدى القاعات ويزيل ما من شأنه إعاقة الحركة بحرية كالكراسي والطاولات وغيرها.

٢- يقوم المحدد بتثبيت ورق فليب شارت على الحائط ويمكن أن يثبت الورق على جميع جدران القاعة مع مراعاة تثبت الأوراق على ارتفاع مناسب وتثبيتها بلاصق جيد دون أن يضر بالحائط.

٣- يقوم المحدد بتزويد العاملين بأقلام للكتابة.

٤- كما يمكن أن يثبت المحدد عناوين مختلفة على الورق مثل :



ملاحظة: هناك أكثر من طريقة للتعامل مع الورق الجداري.

أ) تثبيت ورق جداري بدون عنوان Without Titles.

ب) تثبيت ورق جدري بعناوين With Titles.

من مزايا أسلوب فليب شارت:

١ - يترك حرية للعامل في تحديد احتياجاته.

٢-يساعد على إبراز احتياجات دقيقة من قبل العامل.

٣- ينمي عند العامل مهارة تصنيف الاحتياجات.

٤- ينمي عند العامل القدرة على رؤية احتياجاته ضمن منظومة الاحتياجات التدريبية الأخرى للهيئة.

أسلوب كرتات الاستطلاع السريعة

Quick polls Cards Technique, (QPCT)

أسلوب الكرتات الاستطلاعية السريعة هي إحدى وسائط الحصول على تغذية راجعة من العملاء.

أسلوب البطاقات أو النماذج (الكرتات الخفيفة) أو ما تدعي أحياناً بـ (سليب Slips) هي إحدى وسائط جمع المعلومات من الزبائن عن جانب أو أكثر من جوانب أداء الهيئة كمستوى الخدمات المقدمة ومستوى الرضا الخاص أو العام عن أسلوب أداء العامين في الهيئة وما إلى ذلك.

وتقوم فلسفة أسلوب البطاقات على أساس أهمية منظور الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم البطاقات و الكرتات على نحو يساعد في الحصول على معلومات خلال فترة زمنية قصيرة ودون تكبيد الزبون أية أشكال من التعطيل أو استنزاف وقته [١].

ومن شروط استخدام هذا الأسلوب:

١- توفير البطاقات أو (السليبات) في متناول أيدي الزبائن.

٢- توفير أقلام للكتابة.

٣- تصميم البطاقات بطريقة سهلة وواضحة وجذابة.

---

(١) كرتات، بطاقات Cards ، Slips سلبات.

٤- توفير إرشادات حول آلية تسليمها.

٥- تقويم محتوى البطاقات من فترة لأخرى ومراعاة تجديدها.

بعد تجميع البطاقات أو النماذج يقوم المحدد بمراجعتها وتفريغها وتحليلها وبناءاً على الكثير من المؤشرات فإن بإمكان المحدد أن يحدد العديد من الاحتياجات التدريبية للعاملين في الهيئة.

إنموذج رقم (١)

على كرت أو بطاقة استطلاعية سريعة

يسر إدارة الخطوط الجوية .... أن

ترحب بكم على متن خطوطها وحرصاً على توفير سبل الراحة

وتطوير الخدمة فإننا لنرجو تزويدنا بملاحظاتكم.

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

٦-

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إنموذج رقم (٢)

على كرت أو بطاقة استطلاعية سريعة

الخطوط الجوية ....

تشكر لكم تعاونكم معنا. ونرجو منكم كريم تعاونكم في الإجابة عن الأسئلة التالية :

مستوى الرضى / الجوانب	ممتازة	جيدة جداً	جيدة	مقبولة	غير مرضية
خدمات الحجز					
خدمات الاستقبال					
سرعة الاستجابة للطلبات داخل الطائرة					
المعلومات المقدمة عن الرحلة					
⋮					
الخ					

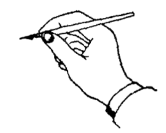
إنموذج رقم (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي وأختي على سرير الشفاء..

الأخوة الزوار الكرام..

اقتراحاتكم وملاحظاتكم تساعدنا على الارتقاء بمستوى خدماتنا من أجل صحتكم وراحتكم..



ملاحظة هامة

لسرعة حل أي قضية....
يرجى ذكر أسماء المعنيين أو المعنيات بملاحظاتكم من موظفينا.
مع ذكر التاريخ والساعة.

الاسم : التاريخ

العنوان :

ص.ب : هاتف :

مع تحيات العلاقات العامة

المستشفى الإسلامي



ص.ب ٢٤١٤ - هاتف ٦٨٠١٢٧ فاكسميلي ٦٦١٧٧٣

SO 92



استمارة تقييم المطعم
RESTAURANT REVIEW FORM

"تلتزم ماكدونالدز .. بتقديم المأكولات الطازجة والساخنة وبخدمة سريعة وودية فائقة في جو نظيف وبهيج"

"McDonald's" is committed to providing hot fresh food with fast efficient friendly service in clean and pleasant surroundings."

نستميحكم بأن تأخذ دقيقة من وقتكم لتقييم مطعمنا، لتطلعونا على ما إذا كنا نلتزم حقا بما ورد في العبارة السابقة وعند انتهائكم من تعبئة الاستمارة نرجو وضعها في صندوق الاقتراحات شاكرين لكم مساعدتنا في خدمتكم بشكل أفضل

Please take a minute to review our restaurant and tell us how we measure up to the above statement. After completing this form place it in the suggestion box. Thank you for helping us to serve you better

Please check	ممتاز EXCELLENT	جيد GOOD	لا بأس OK	سيئ BAD	
SERVICE	☺	☺	😐	☹	الخدمة
FOOD	☺	☺	😐	☹	الأكل
COURTESY	☺	☺	😐	☹	اللباقة
CLEANLINESS	☺	☺	😐	☹	النظافة
VALUE FOR MONEY	☺	☺	😐	☹	القيمة

How many times a month do you visit McDonald's ? [ ] كم مرة تزور ماكدونالدز.. الأردن شهرياً ؟

Time of visit ____________ وقت الزيارة Date of visit ____________ تاريخ الزيارة

Comments ________________________________ ملاحظات

How can we serve you better? ________________________ كيف يمكن أن نخدمك بشكل أفضل ؟

____

____

____

What facilities does McDonald's lack that you would like to see added ? ________________ ما هي المرافق التي يفتقدها هذا المطعم وتود إضافتها ؟

____

____

____

Name ________________________________ الاسم

Address ________________________________ العنوان

____

____

____

Telephone ________________________________ الهاتف

نرجو الاتصال بالمسؤول المناوب للاستفسار أو الشكاوى أو الاقتراحات لكي نتمكن من الرد عليها ومعالجتها حالاً إذا أمكن.

Please contact the Duty Manager with any questions, complaints or suggestions to allow us to deal with them immediately, if possible

أسلوب تحليل السلعة
Product Analysis Technique, (PAT)

تقوم فكرة أسلوب تحليل السلعة كأسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس من أن السلعة هي المحصلة النهائية أو ما يعرف بنهاية خط الإنتاج وهي أي السلعة هي ما يتلقاه المستهلك وما ستقع عليه عيناه أو هي ما سيقرأه أو ما يأكله أو ما يلبسه وبالتالي يمكن من خلال أسلوب تحليل السلعة التعرف إلى كثير من الجوانب المباشرة أو غير المباشرة التي تحتاج منا إلى الاهتمام والتحسين والتدريب.

دعونا نفترض بأن السلعة التي سنقوم بتحليلها هي حقيبة تدريبية صممها عدد من المدربين وقد باتت سلعة تشترى. ما الذي يمكن تحليله ومن ثم التعويل على نتائجه بالقول بأن المدربين الذين أعدوا الحقيبة بحاجة إلى التدريب على كذا وكذا.

مثلاً:

- قد نجد أن الأهداف غير واضحة ومن هنا فإن المدربين بحاجة إلى تدريب على موضوع بناء الأهداف.
- قد نجد بأن تخطيط الجلسات التدريبية غير سليم ومن هنا فإننا نقول بتدريب حول فن تخطيط الجلسات التدريبية.

- وقد نجد كذلك بأن الحقيبة التدريبية تخلو من الحديث عن الطرق التدريبية التشاركية في الوقت الذي يقرر فيه خبراء تحليل الحقيبة بأن المدربين أو المعدين كان لزاماً عليهم تضمينها طرق تدريبية تشاركية ومن هنا نقرر بأن على المدربين أن يتلقوا تدريب حول استخدام الطرائق التشاركية في التدريب.

والآن دعونا نتناول سلعة استهلاكية أخرى مثل البنطال لنجد بعض الاحتياجات التدريبية اللازمة للمصنعين من خلال التحليل.

١- قد نلاحظ أن التشطيبات (Finishing) ليست على ما يرام ومن المؤشرات وجود خيطان متدلية وبارزة.

٢- قد نجد أن خط الدرز غير مستقيم أي متعرج.

٣- قد نجد أن الدرز كان سريعاً مما أدى إلى وجود تجعدات أو ما ندعوه (بالكرمشة).

٤- قد نجد خلواً للوصفة التعريفية الداخلية التي ترشدنا إلى الطرق السليمة في الغسيل وما شابه مما يقودنا إلى الحكم على وجود اختلال في منظومة الأداء عند المصنعين ويمكن اقتراح عدد من الدورات التدريبية لرفع كفاءة المصنعين من مثل:

١- دورة تدريبية عامة حول رفع الكفاءة في مجال الخياطة الصناعية (عامة).

٢- دورة تدريبية في مجال إدارة الجودة.

٣- دورات تدريبية في مجال فن القص والتنظيف.

٤- دورة حول فن الدرز.

٥- دورة حول فن التوليف بين السرعة والجودة.

أسلوب دراسة الحالة

Case Study Technique, (CST)

أسلوب دراسة الحالة هو من الأساليب المركزة وفي هذا الأسلوب يقوم المحدد بالتعامل مع أحد العاملين في الهيئة، ومن الشروط التي يجب أن تراعى في الحالة أن تكون ذات تمثيل واسع في الهيئة.

مثال: في قسم التمريض في المستشفى نختار ممرضة مع ملاحظة أن اختيار ممرضة في قسم التمريض الذي تعمل فيه عدد لا بأس به من الممرضات وبهذا تكون الحالة المنتقاة حالة عاملة تمريض، أو قد نختار طبيب أو طبيبة من مستشفى للأطفال. المهم هنا أن نلاحظ بأن اختيار الحالة ضمن ما يعرف بالوحدة التنظيمية مثل: شعبة، قسم، مديرية ... الخ، وليس اختيار حالة عشوائية إذا كانت البيئة تحتوي على وحدات ومسميات تنظيمية مختلفة مثل المستشفى حيث توجد فيه أقسام مثل: قسم الأشعة، المختبر، الطوارئ، العمليات .... الخ.

بمعنى آخر أن تكون الهيئة ذات صبغة عملية واحدة مثل هيئة أعمال تطوعية يوجد بها عشرات الباحثين، أو دائرة خدمات جمهور أما الأمر الآخر فهو اختيار صبغة عملية واحدة داخل المنظمة إذا لم يتوفر الشرط الأول مثل وحدة الصيانة أو قسم الطعام والشراب في فندق .... الخ.

بعد اختيار الحالة يقوم المحدد بما يلي: -

١- تعريف الحالة بالهدف من وراء الدراسة.

٢- تقديم لمحة عن الهدف من وراء الدراسة.

٣- تقديم الحالة بأن الهدف هو لغايات الدراسة وأن المعلومات ستستخدم لغايات إجرائية وليست شخصية.

٤- الاتفاق على برنامج عمل مع الحالة.

٥- اعتماد آلية لتوثيق المعلومات الصادرة عن الحالة.

٦- البدء بجمع المعلومات عن الحالة.

يمكن للمحدد أن يستعين بالأنموذج المرفق المستخدم في دراسة حالة لأغراض الاحتياجات التدريبية.

إنموذج على بعض جوانب دراسة حالة

١- اسم الموظف :

٢- الجنس :

٣- المؤهل العلمي :

٤- سنة التخرج :

٥- مكان الدراسة :

٦- تاريخ الولادة :

٧- المسمى الوظيفي الحالي :

٨- تاريخ الالتحاق بالهيئة :

٩- الراتب الشهري :

١٠- الوصف الوظيفي :

١١- المسؤول المباشر :

١٢- وصف الأعمال اليومية :

١٣- الدورات التي شارك فيها :

١٤- الدورات التي يحتاج إليها :

١٥- المشاكل التي يواجهها :

١٦- العلاقات مع الهيئة والزملاء :

١٧- المشاكل التي تعرض إليها :

١٨- الحوافز التي يرغب بالحصول عليها :

١٩- الحوافز التي حصل عليها :

٢٠- مشكلات الأداء التي تعترضه وكيف يتغلب عليها :

٢١- رأي الرئيس المباشر به :

٢٢- الأدوات التي يستخدمها في بيئة العمل :

٢٣- يمكن للمحدد أن يضيف أية جوانب أخرى للدراسة والبحث :

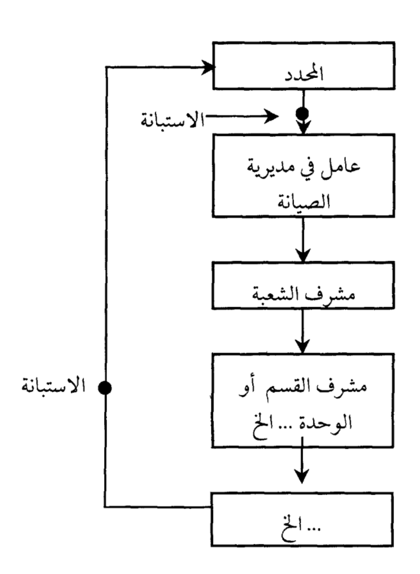
أسلوب الاستبانة متعددة المستجيب

Multi -Respondents Questionnaire Technique, (MRQT)

هذا الأسلوب المسمى أسلوب الاستبانة متعددة المستجيب هو أحد أشكال الاستبانات البريدية.

يصمم المحدد محتوى الاستبانة وبحيث تسمح لأكثر من شخص من الاستجابة حول الاحتياجات التدريبية ففي البداية يتسلمها أحد العاملين ولنفترض بأن هذا العامل يعمل في مديرية صيانة لإحدى الهيئات وبعد أن يملء هذا العامل الجزء المتعلق به والمخصص له يحيلها إلى مشرفه أو مسؤوله المباشر فيقوم هذا المشرف بدوره فيستجيب حول رأيه بالاحتياجات التدريبية التي رصدها العامل ثم يقوم هذا المشرف بدوره بإحالتها إلى رئيسه أو مشرفة وهكذا وفق النظام والتسلسل الوظيفي.

رسم توضحي لسير أسلوب الاستبانة متعددة المستجيب



أسلوب الصندوق المحمول

Carried Box Technique, (CBT)

تقوم فكرة أسلوب الصندوق المحمول على تحديد الاحتياجات التدريبية بأسرع وقت ممكن ويعد أسلوب الصندوق المحمول من أسرع أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

يعمل في هذا الأسلوب على النحو التالي :

يزود جميع العاملين بعدد من البطاقات ولنقل لكل عامل (٥) بطاقات وبحيث تكون البطاقات مختلفة الألوان فمثلاً لوحدة الصيانة تعطى بطاقات حمراء ولقسم الاستقبال بطاقات بيضاء ولقسم الحركة بطاقات خضراء وهكذا وذلك لسهولة تمييزها وفرزها.

بعد إعطاء جميع العاملين البطاقات المحددة يمنح كل عامل فترة من الوقت لمسك البطاقات ثم وضع أرقام حسب عددها وبحيث يمثل الرقم (١) على البطاقة ترتيب حسب الأهمية وهكذا حتى يدرج جميع البطاقات.

ثم يقوم المحدد بالمرور على الوحدات لجمع البطاقات وبعد ذلك يقوم بفتح الصندوق والبدء بالعمل وفق نظام تفريغ محدد.



المؤلف مع مشاركين بدورة أدارها عام ٢٠٠

حول تطوير الأدوات

أسلوب المحادثة الهاتفية

Telephone Conversation Technique,TCT

إن من أهم مزايا أسلوب المحادثة الهاتفية بين محدد الحاجات التدريبية والعاملين هو قلة التكلفة المادية لهذا الأسلوب، وقلة استهلاكه للوقت والجهد مقارنة بأساليب المقابلات الوجاهية الأخرى.

كما يمكن من خلال هذا الأسلوب متابعة العاملين وذلك لسهولة الاتصال بهم أما في أسلوب المقابلات الشخصية فإن المسألة تبدو أكثر صعوبة إذ لابد من الاتصال مع الذين لم يستجيبوا مثلاً بزيارتهم مما يزيد من التكلفة والجهد واستهلاك الوقت.

أما عن سلبيات هذا الأسلوب فنذكر منها: ضعف إمكانية الحديث عن الجوانب الفرعية والتفاصيل الدقيقة.

فيما يلي بعض الإرشادات المتعلقة باستخدام أسلوب المحادثة الهاتفية:

١- جهز الأسئلة التي تريد توجيهها قبل المحادثة.

٢- قم بالاتصال؟

٣- عرف بنفسك ومن أين أنت؟

- تأكد من الشخص الذي تتحدث إليه.

- تعرف إلى الشخص الذي تتحدث إليه.

٤- وضح الهدف.

٥- قدم الأسئلة.

٦- دون الإجابة.

٧- استمر بالأسئلة.

٨- قدم الشكر ثم وضح بأنه قد تكون هناك محادثة أخرى.

أسلوب نقاط القوة والضعف

Strengths and Weaknesses Points Technique, (SWPT)

تقوم فكرة أسلوب نقاط القوة والضعف على أساس إتاحة الفرصة للعامل لتقويم نفسه تقويماً ذاتياً حيث يترك المحدد للعامل الحرية الكاملة لرصد نقاط القوة في أدائه ونقاط الضعف.

من مزايا هذا الأسلوب حرية المبحوث لكن في المقابل قد يتعثر العامل في الوصول إلى تعريف أو تحديد نقاط الضعف بأدائه الأمر الذي يحتاج معه إلى مساعدة فنية من المحدد وفي أحيانٍ أخرى قد يميل العامل إلى إخفاء نقاط الضعف عمداً.

أنموذج نقاط القوة والضعف

اسم الهيئة : القسم، الوحدة :

اسم الموظف : التاريخ :

المسمى الوظيفي :

نقاط القوة في الأداء +	نقاط الضعف في الأداء −

أسلوب تحليل المحتوى (الملف الشخصي)

Content Analysis Technique, CAT

(Personal File)

أسلوب تحليل المحتوى لتحديد الاحتياجات التدريبية يضم رزمة واسعة من الأساليب الفرعية لتحليل المحتوى وسوف نركز على ما يعرف بتحليل الملف الشخصي.

تقوم فكرة تحليل محتوى الملف الشخصي على أساس النظر بعين فاحصة إلى التاريخ الوظيفي وفحص وتحليل الوثائق التي يتضمنها الملف وهذا الأسلوب شائع جداً لتحديد احتياجات العاملين مقارنة بقائمة الاحتياجات التدريبية المرصودة لكل مسمى وظيفي أصلاً.

جوانب فحص محتوى الملف الشخصي:

١ - الشهادات.

٢- الدورات التي شارك فيها.

٣- المخالفات.

٤- الحوادث.

٥- الحوافز التي حصل عليها.

٦- تقارير الأداء.

٧- شهادات الخبرة وغيرها.

أسلوب تحليل النشاط اليومي الفعلي

Actual Daily Activity Analysis Technique, (ADAAT)

تقوم فكرة أسلوب (ADAAT) على أساس رصد كافة أشكال النشاط اليومي الفعلي (Actual) للعامل وليس رصد أشكال النشاط اليومي المتوقع أو المدون على لوائح.

ثم يقوم المحدد بتناول كل شريحة من شرائح هذا النشاط ثم يبدأ بتفتيتها وتحليلها ، بعد ذلك يقوم برصد الاحتياجات التدريبية التي تكفل ، أو تغطي كل شريحة من شرائح النشاط وبهذا الأسلوب يمكن الوصول إلى رصد وتحديد أدق الاحتياجات التدريببة التي يحتاج إليها العامل.

أسلوب دراسة الأزمات

Crisis Study Technique, (CST)

يتعرض الأفراد كما تتعرض الجماعات والهيئات إلى أزمات مختلفة ومن مستويات متباينة والتعرض إلى الأزمات أو توقع الأزمات وإدارتها باتت هذه الأيام موضوعا ومهارة يمكن التدريب عليها وأصبح لها جسماً معرفياً ومهارياً خاصاً.

فاليوم بإمكان المدراء والعاملين الالتحاق بدورات تدريبية وحلقات نقاش متخصصة للاستزادة حول موضوع الأزمات والتعايش معها.

ويمكن للمحدد أن يستنبط من الأزمة الكثير حول احتياجات التدريب ومن الأمثلة على بعض الأزمات التي يمكن أن تحدث:

١- تدني سريع وملحوظ في عدد الزبائن أو المستهلكين.

٢- انتشار الشائعات حول فساد السلعة في السوق.

٣- استقالة جماعية.

٤- ارتفاع حاد في أسعار المواد الخام.

٥- ارتفاع حاد في إعداد الزبائن إلى درجة أصبحت الهيئة غير قادرة على تلبية الاحتياجات.

يعمل بهذا الأسلوب على النحو التالي:

يطور المحدد قائمة لتحليل الأزمة. أنظر النموذج المرفق.

إنموذج تحليل أزمة

Crisis Analysis Form

١- اسم الهيئة :

٢- مسمى الأزمة :

٣- تاريخ ظهورها :

٤- وصف طبيعة الأزمة :

٥- الآثار التي ترتبت على الأزمة :

٦- وصف الإجراءات التي اتخذتها الهيئة للتصدي للأزمة :

٧- تحليل الإجراءات من حيث نقاط القوة والضعف :

أسلوب المذكرة السريعة

Rapid Memo Technique, (RMT)

يعد أسلوب المذكرة السريعة (RMT) من الأساليب السريعة في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث بإمكان محدد الاحتياجات التدريبية سواء من داخل الهيئة أو من خارجها الحصول على احتياجات العاملين التدريبية خلال مدة قصيرة يستلزم هذا الأسلوب الإجراءات التالية :

١- تصميم المذكرة.

٢- اعتماد التصميم.

٣- توفير نسخ كافية منها.

٤- توزيعها.

٥- الإجابة عن أية استفسارات حولها.

٦- متابعة العاملين.

٧- جمع المذكرات.

٨- تفريغ محتوياتها.

٩- إعداد تقرير يتضمن الاحتياجات التدريبية مرتبة وفق تصنيف محدد.

يمكن استخدام أسلوب المذكرة السريعة في المجالات التالية :

١- يمكن استخدامها عبر السنة العملية غير مرة فمثلاً يمكن استخدامها مع بداية السنة المالية وأحياناً مع منتصف المدة وأحياناً أخرى مع نهاية السنة المالية.

٢- قد يحدث أحياناً وكنتيجة للضغوط العملية بأن لا يتوافر وقت للدراسة

المتعمقة لاحتياجات العاملين التدريبية في الهيئة عند ذلك يمكن استخدام أسلوب المذكرة السريعة كأحد البدائل المتوافرة.

٣- يمتاز أسلوب المذكرة السريعة بقلة كلفته المالية.

٤- لا يزيد العاملين ولا ينقص من وقتهم ما يذكر على حساب الأعمال الأخرى.

من المخاطر المحتملة لهذا الأسلوب نذكر أن بعض العاملين قد يتعاملون معه بشكل هش وقد لا يولونه الاهتمام المطلوب، كما أن العاملين سوف يميلون إلى اعتبار تحديد الاحتياجات التدريبية أمر لم يعطى الأهمية اللازمة.

أنواع المذكرات

المذكرات التي نتحدث عنها ضمن أسلوب المذكرة السريعة لا تتضمن ذكر مسميات برامج تدريبية فهي ليست استبانات.ولذلك نود لفت الانتباه إلى أننا نتحدث عن المذكرات خالية الذكر لأية مسميات برامج تدريبية ولكن بإمكاننا الحديث عن أكثر من تصميم للمذكرات.

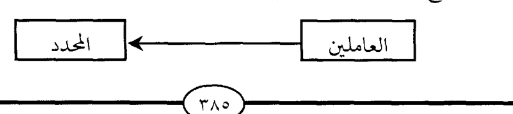
أ) مذكرات مع سلالم تقدير Memos With Rating Scales.

ب) مذكرات بدون سلالم تقدير Memos Without Rating Scales.

وتجدر الإشارة إلى أن اتجاه سير المذكرة السريعة هو من:



ولكن يمكن تشجيع العاملين في الوحدات والأقسام المختلفة على دوام الاتصال مع المحدد أو وحدته بأي وقت من الأوقات.



إنموذج على أسلوب المذكرة السريعة

من : محدد الاحتياجات التدريبية   التاريخ :

إلى :   الرقم :

المسمى الوظيفي :   الدائرة /القسم ....الخ :

أسعد الله أوقاتكم ونرجو التلطف بإعطائنا بعض وقتكم لرصد احتياجاتكم التدريبية راجين ذكر مسمى البرامج التدريبية التي تحتاجون إليها مع وضع إشارة √ تحت درجة الحاجة مع العلم بأن (١) تمثل درجة عالية جداً وتقل كلما تصاعد العدد.

مسمى البرامج التدريبية	الترتيب حسب الأولوية / درجة الحاجة									
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	...

الرجاء تأمين المذكرة بأسرع وقت ممكن إلى ....

أسلوب مسح المنظمة

Organization Survey Technique, (OST)

تقوم فلسفة هذا الأسلوب على أساس من عدم استثناء أي وحدة من وحدات التنظيم القائم فالمسح لغايات التحديد يشمل المديريات والأقسام والشعب وكافة الوحدات التنظيمية المركزية والميدانية.

أسلوب مسح المنظمة من شأنه توفير معلومات هائلة عن الاحتياجات التدريبية ويضع المحددين والمخططين أمام صورة شاملة عن الاحتياجات.

من سلبيات أسلوب مسح المنظمة أنه مكلف، ومستهلك للوقت ويحتاج إلى تجنيد عدد كبير من المحددين.

أسلوب مسح وحدة تنظيمية

Organizational Unit Survey, (OUS)

تقوم فلسفة هذا الأسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس من المعاملة التخصصية وقد اعتمدنا مصطلح وحدة تنظيمية داخل هيئة ما من الهيئات التي تنطوي على أكثر من وحدة تنظيمية واحدة تسير أعمالها وشؤونها وقد تكون الوحدة شعبة ، أو قسماً ، أو مديرية .... الخ.

يعامل هذا الأسلوب الوحدة كنسق مستقل بالدرجة الأولى بمعنى أنه ينظر إلى احتياجات الوحدة التدريبية بمعزل عن الوحدات التنظيمية الأخرى ويعاملها على نحو شمولي ووفق منظومة احتياجاته متكاملة ، ثم يحاول بعد ذلك النظر في علاقة هذه الاحتياجات مع الوحدات الأخرى.

يهتم هذا الأسلوب بشبكة العلاقات الداخلية وحواجز الاتصال وتقسيم العمل ومراكز القوى ورموز وثقافة الجماعة ، أو ما يعرف بثقافة الوحدة (Unit Culture) وفيما يلي قائمة بجوانب تحليل ثقافة الوحدة.

جوانب هامة في حياة وحدة تنظيمية :

١- عدد العاملين.

٢- قيمة الوحدة في الهيكل التنظيمي.

٣- مسميات الوظائف داخل الوحدة.

٤- طبيعة العلاقات الإنسانية.

٥- الموارد المتاحة.

٦- المشكلات التي تعترض أو اعترضت الوحدة في السابق.

٧- النوع الاجتماعي (Gender).

٨- روح العمل الفريقي.

٩- أشكال التنافس.

١٠- الحوافز.

١١- مكان الوحدة الجغرافي.



مجموعة عمل توزع الأدوار فيما بينها لإنجاز مهمة تتعلق بتحديد جوانب مسح وحدة تنظيمية.

أسلوب التحميل

Loading Technique, (LT)

تقوم فكرة استخدام أسلوب التحميل في تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس توفير الوقت، والجهد بالإضافة إلى توفير المال.

يستلزم هذا الأسلوب دوام إطلاع المحدد على ما يجري في المؤسسة التي يعمل فيها فيما يتعلق بالأبحاث، والدراسات التي يتم التحضير لها، والاستعانة بها لتضمين البحث، أو الدراسة الفلانية سؤالاً، أو أكثر فمثلاً: إذا كانت هناك دراسة يجري التخطيط لها فإن بإمكانك تحميل استبانة البحث، أو سؤال الذين سيجرون المقابلات إضافة سؤال، أو أكثر على أسئلتهم، وبهذه الطريقة تستطيع الحصول على المعلومات المتعلقة دونما عناء، وبالمقابل يمكن للجهة التي عاونتك أن تستفيد من معونتك لها في المستقبل، وهذا ما يعرف في أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب التحميل على بحث جارٍ.

ومن أبرز الأمثلة على تحديد الاحتياجات التدريبية بوساطة أسلوب التحميل هو إضافة عدد من الأسئلة على صحائف تقويم البرامج التدريبية.

كسؤال هل لديكم أية احتياجات تدريبية للمستقبل، أو الرجاء تحديد احتياجاتكم التدريبية للمرات القادمة.

أسلوب التوزيع والتجميع

Distributing and Gathering Technique, (DGT)

المعطيات:

١- أفترض بأن لديك مجموعة مكونة من (٥٠) شخص يعملون في عشرة جمعيات وبمعدل (٥) أشخاص في الجمعية الواحدة.

٢- بخصوص الأدوار في الجمعية الواحدة يوجد ما يلي: -

أ. رئيس جمعية.

ب. نائب رئيس جمعية.

جـ. أمين سر.

د. أمين صندوق.

هـ. عضو.

٣- حضر إليك الخمسون شخصاً لتحديد احتياجاتهم التدريبية وقررت استخدام أسلوب DGT.

٤- المجموعة الكلية (٥٠) شخص.

٥-إبدأ بالخطوات التالية: -

أطلب من الرؤساء التجمع في إحدى أركان القاعة وكذلك بالنسبة لنواب الرئيس وهكذا بالنسبة لأمناء السر لتصبح لديك مجموعات حسب التالي :

اسم المجموعة	العدد
مجموعة الرؤساء	١٠
مجموعة نواب الرئيس	١٠
مجموعة أمناء السر	١٠
مجموعة أمناء الصناديق	١٠
مجموعة الأعضاء	١٠

٦- وزع المجموعات إما داخل القاعة أو بغرف مختلفة.

٧- يبدأ المحدد بتحديد احتياجات كل مجموعة وفق خطة معدة مسبقاً.

٨- بعد انتهاء المجموعات من تحديد احتياجاتها تعود إلى القاعة الرئيسة.

٩- أطلب الآن أن يتوزع المشاركون حسب الجمعيات التي جاءوا منها وسوف تكون لديك (١٠) مجموعات.

١٠- وزع المجموعات داخل القاعة وقاعات أخرى.

١١- إبدأ بتحديد احتياجات كل مجموعة.

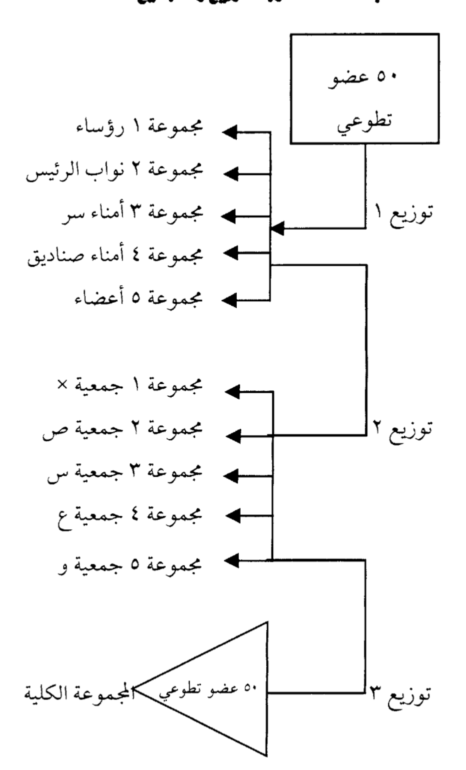
١٢- أطلب من المجموعات العودة للالتقاء معاً.

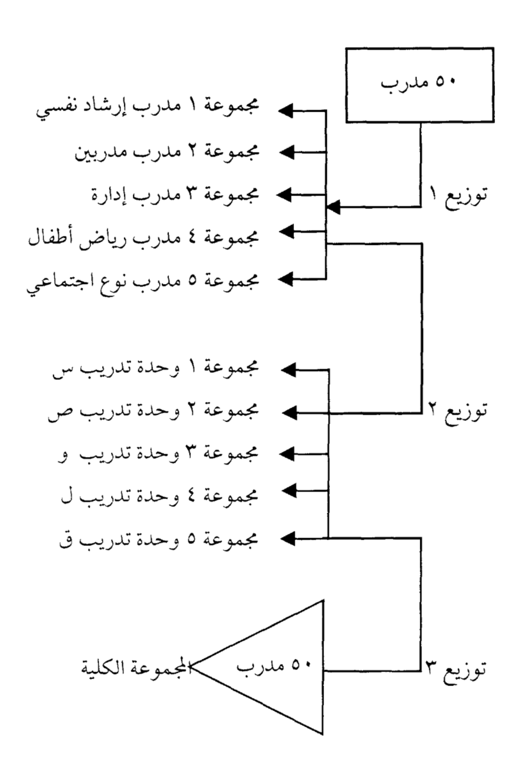
١٣- أطلب من المشاركين الاختلاط بحيث يجلسون بشكل عشوائي ويحبذ جلوس المشاركين مع أناس لا ينتمون إلى جمعيتهم الأصلية.

١٤- إبدأ بتحديد احتياجات المشاركين وفق خطة محددة مسبقاً .

شكل يوضح توزيع المجموعات

باستخدام أسلوب التوزيع والتجميع




٥٠ مدرب
مجموعة ١ مدرب إرشاد نفسي
مجموعة ٢ مدرب مدربين
مجموعة ٣ مدرب إدارة
توزيع ١
مجموعة ٤ مدرب رياض أطفال
مجموعة ٥ مدرب نوع اجتماعي
مجموعة ١ وحدة تدريب س
مجموعة ٢ وحدة تدريب ص
توزيع ٢
مجموعة ٣ وحدة تدريب و
مجموعة ٤ وحدة تدريب ل
مجموعة ٥ وحدة تدريب ق
المجموعة الكلية
٥٠ مدرب
توزيع ٣

يعتبر أسلوب التجميع والتوزيع من أهم الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتقوم فلسفته على المرتكزات التالية : -

١- تحديد الاحتياجات حسب منظومة المهام الفردية Individual Task فأمناء الصناديق يتشابهون في أن المهام بصرف النظر عن الجمعيات التي ينتمون إليها هي تقريباً واحدة وكذلك الحال بالنسبة للرؤساء وأمناء السر وغيرهم.

٢- تحديد الاحتياجات حسب منظومة المهام الجماعية (Group Task).

في جمعية تمثل استقلالية وكينونة خاصة.



رؤساء جمعيات خيرية من محافظة

الزرقاء خلال دورة أدارها المؤلف

"بعنوان طرق جمع المعلومات عن المجتمع المحلي"

أسلوب الانخراط للالتقاط

Involvement For Gleaning Technique, (IGT)

تقوم فكرة أسلوب الانخراط للالتقاط على أساس سعي محدد الحاجات إلى المشاركة والتفاعل مع كافة فعاليات الهيئة مثل: اجتماعات العمل، واللقاءات، والمشاركة في جلسات العمل، والمناقشات، ومناسبات التقويم والمراجعة ويكون دور المحدد في هذه المناسبات هو دور اللاقط للاحتياجات التدريبية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وتجدر الإشارة إلى أن المناسبات السابقة لا ينظمها المحدد وإنما يطلب من ذوي العلاقة إمكانية المشاركة إذا لم يكن مدعوٌ أصلاً للمشاركة بها.

وبإمكان المحدد بعد الالتقاط أن يسعى إلى مزيد من الاستيضاح من ذوي العلاقة في حالة الحاجة إلى مزيد من المعلومات والبيانات حول طبيعة الحاجات التدريبية.

أسلوب مسح مزودو الخدمة

Survey of Service Providers Technique, (SSPT)

هذا الأسلوب هو أحد الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال جمع الاحتياجات من مزودي الخدمات أنفسهم ويطلق عليه أيضاً أسم أسلوب مسح ذوي الخبرة (The Experience Survey).

مزودو الخدمات على اختلاف أنواعها يقعون على الخط الأول، وهم على اتصال مباشر بالجمهور ومشاكله، ومع المستفيدين من الخدمات، وهم الذين يقومون بالتخطيط اليومي، ويشرفون مباشرة على إدارة الخدمة. ومن الأمثلة عليهم: المدرسون، العاملون في المصانع، المزارعون، الموظفون الحكوميون، الباحثون الاجتماعيون، العاملون في المراكز الصحية، الموظفون في البلديات، موظفو الكونتر في البنوك .... وغيرهم.

يفضل استخدام هذا الأسلوب بدون حضور المدير، أو المشرف، أو الرئيس، وبمنأى عن سلطته، ومطرقته "لو كان الرئيس هنا لما تبجحنا بالكلام، طول ما هو كاتم على نفسنا لن نستطيع الحديث ... وهكذا".

تكمن أهمية هذا الأسلوب أيضاً في أنه ومن خلاله يتم جمع معلومات دقيقة عن مشاكل العمل واحتياجات التدريب، والمشاكل الاجتماعية الدقيقة التي لا تلقى عادة استحساناً، ومذاقاً اجتماعياً عند مناقشتها بصورة علنية كمشاكل الأحداث والاختلاط والاغتصاب، وسوء معاملة الأطفال، والإدمان، والمخدرات.

ولهذا الأسلوب بعض المساوئ منها أن المعلومات التي يقدمها مزودي الخدمات تكون أحياناً متحيزة فهم بشكل عام ميالون إلى إظهار الحاجة التدريبية من منظورهم فقط ولهذا يجب أن يحرص المحدد على مناقشة الاحتياجات مناقشة دقيقة.

استبانة مسح مزود خدمة

١- الاسم :

٢- الجنس :

٣- المسمى الوظيفي :

٤- مسمى الوحدة :

٥- تاريخ الالتحاق بالوظيفة :

٦- عدد ساعات العمل اليومي :

٧- الخدمات المقدمة للجمهور :

-

-

-

-

٨- طبيعة جمهورك :

٩- أبرز المشكلات التي تواجهها مع جمهورك :

- -

- -

- -

- -

١٠- التدريب الذي حصلت عليه في السابق :

- -

- -

- -

١١- البرامج التدريبية التي ترغب بالمشاركة بها :

ملاحظة : يمكن تعديل الانموذج حسب الحاجة.

أسلوب التحديد الطولي [١]

Longitudinal Assessment Technique, (LAT)

هذا الأسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عبر فترة طويلة من الوقت سواء أكان التحديد مستمراً ، أو متقطعاً عبر مراحل زمنية ثابتة ، كأن تكون أشهر ، أو سنوات ، أو حسب ما تقتضيه طبيعة التحديد.

ويستهدف هذا الأسلوب مجموعات كما يستهدف أيضاً الأفراد بهدف التعرف إلى التغير في منظومة الاحتياجات والعوامل التي تلعب دوراً في التأثير على هذا التغير.

والأمثلة على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام أسلوب التحديد الطولي متعددة ويصعب حصرها مثل : دراسة احتياجات مجموعة عمال من الباحثين الاجتماعيين أو المرشدين الزراعيين وإعادة التحديد على فترات زمنية مختلفة لمقارنة التغير في منظومة الاحتياجات التدريبية.

ويفيد التحديد الطولي في تحديد الاحتياجات التدريبية عندما يتغير مكان العمل مثل انتقال المرشدين الزراعيين من العمل في منطقة ريفية إلى أخرى بدوية وبالتالي تحديد الاحتياجات التي برزت نتيجة لهذا التغير.

كما ويستخدم أسلوب التحديد الطولي في مجال تحديد احتياجات العاملين على اختلافهم في حقل التنمية الاجتماعية خصوصاً العاملين في برامج ومشروعات التنمية ذات الطبيعة المرنة والمتغيرة والتي تتطلب قدر عالٍ من مهارات التكيف وإدارة التغيير.

ومن سلبيات هذا الأسلوب أنه مكلف مادياً ، ومستهلك للوقت ، وهناك احتمال في فقدان عينة الدراسة مع مرور الوقت مما يصعب معه تعميم النتائج.

---

(١) لهذا الأسلوب مسميات متعددة في أدبيات التحديد منها الدراسات المتكررة (Repetitive)، والتتبعية (Followup).

أسلوب الفضفضة

Ventelation Technique, (VT)

تتضمن ثقافتنا المحلية أساليب كثيرة ومتنوعة يستخدما الناس (للتنفيس) و (الفضفضة) عن النفس وهي ميكانيكيات اجتماعية نستخدمها، ونساعد بعضنا البعض على استخدامها من أجل مزيد من التكيف، والتعبير عن حاجة ما، أو مشكلة ما.

وقد طورت مثل هذه الأساليب الشعبية وغيرها لتصبح اليوم واحدة من الأساليب العلمية المستخدمة في مجال الإرشاد، والعلاج النفسي.

ويأتي طرح أسلوب (الفضفضة) في سياق الحديث عن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لتبيان أهمية الأساليب المختلفة التي يمكن استثمارها من قبل المحددين في الكشف عن الاحتياجات التدريبية.

وتقوم فلسفة أسلوب الفضفضة على أساس من استخدام المحدد لتقنيات استماعية وتشجيعية للموظف أو العامل ... الخ. لإدرار الأفكار ذات العلاقة بمشكلته في العمل أو الحديث عن جانب أو أكثر من جوانب الأداء والعلاقات المختلفة في إطار بيئة العمل.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التميز الدقيق بين استخدام أسلوب (الفضفضة) في مجال الإرشاد، والعلاج النفسي، وبين استخدامه من قبل محدد الاحتياجات التدريبية فاستخدامه في المجال الأول إنما يكون في سياق التشخيص لهؤلاء الذين يعانون من مشكلات، وأمراض نفسية مما يستلزم خطة علاج، ومهارات على درجة عالية من الكفاءة، في حين يكون استخدامه من المحددين من باب تحديد الاحتياجات ويستلزم مهارات أقل من تلك التي في الإرشاد، والعلاج النفسي.

استبانة التحديد الذاتي للاحتياجات التدريبية

رقم الاستبانة : .... تاريخ الإصدار : ....

أولاً : المعلومات الشخصية

اسم الموظف : .... المسمى الوظيفي : ....

المؤهل العلمي : .... سنوات الخبرة : ....

تاريخ التعيين : ....

تاريخ الميلاد : .... الجنس..

الحالة الاجتماعية : .... الحالة الصحية : ....

ثانياً : معلومات الوظيفة

الوصف الوظيفي	المهام الحالية
١.	١.
٢.	٢.
٣.	٣.
٤.	٤.

ثالثاً : الخبرات السابقة

الوظيفة	مكان العمل	مدتها
١.		
٢.		
٣.		
٤.		

رابعاً : الدورات السابقة :

اسم الدورة	مكان انعقادها	التاريخ	المدة

خامساً : الدورات المقترحة

ملاحظة : يرجى تسلسل الدورات حسب الأهمية :

١.

٢.

٣.

توقيع الموظف   تنسيب المدير المباشر

التاريخ   توقيع المدير

التاريخ

أداة المقابلة الشخصية شبه المغلقة

⊂ المعلومات الشخصية :

١. اذكر اسمك من أربعة مقاطع؟

٢. تاريخ الميلاد؟

٣. الجنسية؟

٤. المؤهل العلمي؟

⊂ المعلومات الأولية :

١. ما هو مسماك الوظيفي؟

٢. ما هي وظيفتك الحالية؟

٣. اذكر تاريخ تعينك؟

٤. هل سبق وأن اطلعت على وصفك الوظيفي؟.

٥. هل شاركت في دورات تدريبية ، أذكرها حسب التصنيف التالي:

اسم الدورة	المكان	المدة

٦. فيما يلي نقاط الضعف التي ذكرها حسب الجدول التالي:

الرقم	نقاط الضعف	مستوى الأداء الحالي	الحاجة التدريبية
١.	صياغة التقارير	٤٥٪	دورة في فن الكتابة والتعبير
٢.	....	....	
٣.	....	....	

استبانة
تحديد الاحتياجات التدريبية (وظائف تنفيذية)
تحديد ذاتي

١. معلومات أساسية :

الاسم : .... العمر : ....

أعلـــى مؤهـــل علمـــي : .... التخصـــص : .... ســـنة التخرج : ....

الوحدة التي تعمل فيها : .... القسم : ....

تاريخ التعيين في المنظمة : / / الوظيفة الحالية : ....

تاريخ التعيين فيها : / / الدرجة الحالية : ....

٢. الخبرات السابقة للتعيين بالوظيفة الحالية (داخل الوظيفة وخارجها تذكر حسب التسلسل التاريخي).

أ.

ب.

المصدر: بتصرف : د. أحمد الخطيب وآخرون ، ١٩٩٧ ، الحقائب التدريبية ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن، ص٨٣-٨٨ .

جـ.

د.

هـ.

و.

٣. هل سبق أن التحقت في دورات تدريبية قبل تعيينك في المنظمة أو بعد تعيينك؟

☐ نعم☐ لا

إذا كان الجواب بنعم أذكر الدورات التدريبية التي سبق وأن التحقت بها :

<u>موضوع الدورة</u> <u>مدتها/ عدد ساعاتها</u> <u>تاريخ عقدها</u> <u>الجهة التي نظمتها</u>

أ.

ب.

جـ.

د.

هـ.

و.

٤. أذكر باختصار ووضوح واجبات وظيفتك التي تمارسها فعلاً ورتبها تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى)، حسب نسبة حجم الواجب إلى مجموع واجبات وظيفتك.

<u>الواجب</u> <u>نسبة حجمه إلى حجم مجموع الواجبات</u>

أ.

ب.

جـ.

د.

هـ.

و.

٥. هل تواجهك معوقات في عملك تعود إلى الجوانب التالية؟وضحها إذا كان الجواب بنعم.

	لا	نعم
أ. طبيعة العمل ودرجة صعوبته	☐	☐
ب. التنظيم وطرق العمل	☐	☐
جـ. تنظيم السجلات والنماذج والبطاقات اللازمة للعمل	☐	☐
د. التوثيق والفهرسة	☐	☐
هـ. التعبير بلغة سليمة كتابة ومحادثة	☐	☐
و. التعامل مع الرئيس المباشر	☐	☐
ز. التعامل مع الزملاء في العمل	☐	☐
ح. التعامل مع الجمهور	☐	☐
ط. معوقات أخرى أذكرها	☐	☐

٦. ما مدى رضاك عن عملك ورغبتك في القيام به؟

☐ عالية ☐ متوسطة ☐ منخفضة

٧. إذا كانت إجابتك بأن الرضا والرغبة لديك متوسطة أو منخفضة فما هي الأسباب بتقديرك ؟

أ.

ب.

جـ.

د.

٨. ما هي اقتراحاتك لتحسين أدائك في العمل؟

أ.

ب.

جـ.

د.

٩. هل تتناسب مؤهلاتكم وخبراتك مع واجبات ومسؤوليات وظيفتكم الحالية؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بـ (لا) فماذا تقترح لمعالجة ذلك؟

أ.

ب.

جـ.

د.

١٠. فيما يلي قائمة ببعض المعارف والمهارات التي قد تكون مهمة للقيام بواجبات وظيفتكم والمطلوب ما يلي:

أ. وضع إشارة (√) على رقم العبارة المتعلقة بالمعرفة والمهارة التي تتطلبها وظيفتك من المعارف والمهارات المدرجة أدناه.

ب. وضع إشارة (√) في المربع الذي يشير إلى درجة أهمية هذه المعرفة والمهارة للقيام بواجبات وظيفتك.

جـ. وضع إشارة(√) في المربع الذي يشير إلى حاجتك للتدرب على هذه المعرفة والمهارة.

المعرفة والمهارة	درجة أهمية هذه المعرفة والمهارة للقيام بواجبات وظيفتك			درجة حاجتك للتدرب على هذه المعرفة والمهارة			
	كبيرة	متوسطة	قليلة	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا حاجة
١. تحديد أولويات العمل	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
٢. تحديد خطوات تنفيذ العمل	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
٣. وضع جداول زمنية لتنفيذ العمل	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
٤. تصميم النماذج والسجلات	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
٥. معالجة البريد الصادر والوارد	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
٦. تنظيم الملفات	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
٧. تصنيف البريد وحفظه	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
٨. إعداد الكتب الرسمية	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

المعرفة والمهارة	درجة أهمية هذه المعرفة والمهارة للقيام بواجبات وظيفتك				درجة حاجتك للتدرب على هذه المعرفة والمهارة		
٩. إعداد التقارير والملخصات	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
١٠.التحدث مع الآخرين بلغة سليمة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
١١.قراءة وفهم المعلومات المكتوبة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
١٢.التنسيق والتعاون مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
١٣.التعامل مع الرئيس المباشر بأسلوب يوفر الثقة والاحترام	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
١٤.التعامل مع الزملاء بروح الفريق	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
١٥.إقامة علاقات طيبة مع الرئيس المباشر والزملاء	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
١٦.التعامل مع الجمهور بأسلوب ودي ولطيف	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
١٧.إجادة الطباعة باللغة العربية	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
١٨.إجادة الطباعة باللغة الإنجليزية	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
١٩.ترتيب المكتب وتنظيمه	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
٢٠.استخدام الأجهزة الخاصة بالعمل	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
٢١.ترتيب المواعيد والاجتماعات	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

المعرفة والمهارة	درجة أهمية هذه المعرفة والمهارة للقيام بواجبات وظيفتك			درجة حاجتك للتدرب على هذه المعرفة والمهارة			
٢٢.العلاقات الإنسانية	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
٢٣.الأخلاقيات الوظيفية	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
٢٤.مهارات أخرى أذكرها	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

١١. فيما يلي قائمة ببعض البرامج التدريبية ضع إشارة() في المربع المقابل لخمسة من هذه البرامج التي تعتقد أنها تلبي احتياجاتك وتعمل على الارتقاء بأدائك:

١. استخدام النماذج والسجلات .... ☐

٢. استخدام الإحصاء في الإدارة .... ☐

٣. التوثيق والفهرسة .... ☐

٤. العلاقات الإنسانية .... ☐

٥. التنظيم وطرق العمل .... ☐

٦. إدارة المشتريات والمخازن .... ☐

٧. إدارة المكاتب .... ☐

٨. الأخلاقيات الوظيفية .... ☐

٩. إجراءات الأعمال المحاسبية .... ☐

١٠.توصيف وتصنيف الوظائف .... ☐

١١.تبسيط الإجراءات الإدارية .... ☐

١٢.الحاسب الآلي ونظم المعلومات الإدارية .... ☐

١٣.المعالجة الفنية للمعلومات .... ☐

١٤.العلاقات العامة .... ☐

١٥.مهارات التعامل مع الجمهور .... ☐

١٦.مهارات السكرتاريا .... ☐

١٧.أساليب جمع وتحليل المعلومات .... ☐

١٨.الأرشيف وحفظ الملفات والوثائق .... ☐

١٩.إعداد الموازنات .... ☐

٢٠.الوسائل السمعية والبصرية في التدريب .... ☐

٢١.المحاسبة الحكومية .... ☐

٢٢.التدقيق والمراقبة الداخلية .... ☐

٢٣.الصادر والوارد .... ☐

٢٤.محاسبة التكاليف .... ☐

٢٥.إدارة شؤون الموظفين .... ☐

٢٦.الطباعة باللغة العربية .... ☐

٢٧.الطباعة باللغة الإنجليزية .... ☐

٢٨.التشريعات الإدارية .... ☐

٢٩.إعداد التقارير المتعلقة بالعمل .... ☐

٣٠.برامج أخرى أذكرها .... ☐

- .... ☐
- .... ☐
- .... ☐
- .... ☐

١٢. رتب البرامج الخمسة التي اخترتها حسب درجة حاجتك لها.

أ.

ب.

جـ.

د.

استبانة

تحديد الاحتياجات التدريبية لمدربي المدربين

في هيئات ومراكز التدريب العاملة

في المملكة الأردنية الهاشمية

تعريف

هذه الاستبانة موجهة إلى مدربي المدربين العاملين في هيئات ومراكز التدريب العاملة في الأردن على اختلافها وقد روعي في تصميم هذه الاستبانة أن تحتوي على أهم الاحتياجات التدريبية التي ترتبط مباشرة بوظائف ومهام وأعمال المدرب.

يرجى تصوير الاستبانة حسب عدد المدربين العاملين في المركز والتكرم بإرسالها على العنوان التالي:

حسين محمد حسنين

ص.ب ٢٩٤٣

رمز بريدي ١١٩٥٣ - عمان

هاتف: ٥٣٥٠٧٩٧ - ٠٧٧/٢٤٣١٧٤

المملكة الأردنية الهاشمية

المصدر: سلسلة كتب المدرب الفعّال. السلسلة الخامسة بعنوان: أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية (Tools For T.N.A) تأليف: حسين محمد حسنين، ٢٠٠٠. ص ص٣٧-٤٢.

معلومات أساسية عن الهيئة، مركز، معهد، التدريب:

اسم الهيئة:

أهداف الهيئة:

مجالات التدريب:

عنوان الهيئة:

الموقع:	المدينة:
هاتف:	
ص.ب:	رمز بريدي:
فاكس:	
بريد إلكتروني:	

يرجى وضع إشارة (✓) إزاء الحاجة التدريبية ودرجتها وبما يتواءم وحالتك.

الرقم	الحاجة التدريبية	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا حاجة
١.	مفاهيم ومداخل تنمية الموارد البشرية				
٢.	تدريب المدربين				
٣.	طرق التدريب				
٤.	تعليم الكبار				
٥.	أساليب العصف الذهني				
٦.	أدوات تقويم التدريب				
٧.	تقويم البرامج التدريبية				
٨.	تحديد الاحتياجات التدريبية				
٩.	إدارة الوقت				
١٠.	تطوير الحقائب التدريبية				
١١.	إعداد الخطط التدريبية				
١٢.	توظيف المعينات التدريبية				
١٣.	إدارة أنماط المشاركين				
١٤.	أسلوب العمل في مجموعات				
١٥.	أساليب كسر الجمود				

الرقم	الحاجة التدريبية	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا حاجة
١٦.	إعداد الجلسات التدريبية				
١٧.	مهارات التيسير				
١٨.	بناء المواد والأنشطة التدريبية				
١٩.	طرائق التدريب التشاركي				
٢٠.	مهارات التدريب				
٢١.	إعداد تقارير التدريب				
٢٢.	مهارات الإقناع				
٢٣.	إدارة المناقشات				
٢٤.	تخطيط وإدارة ورش العمل				
٢٥.	طرق تدريبية (متقدمة)				
٢٦.	إعداد المطويات التدريبية				
٢٧.	مهارات شد الانتباه				
٢٨.	تخطيط البرامج التدريبية				

* يرجى إضافة أية مجالات لم ترد في الاستبانة

أداة تحديد الاحتياجات

المعلومات الشخصية

١. الاسم : ....

٢. رقم الملف : ....

٣. الفئة العمرية :

أ. ٢٠ - ٣٠ سنة

ب. ٣٠ - ٤٠ سنة

جـ. ٤٠ - ٥٠ سنة

٤. الجنس : أ. ذكر ب. أنثى

٥. الجنسية : أ. أردنية ب. غيرها

٦. الحالة الاجتماعية : أ. عزباء ب. متزوجة جـ. غيرها

٧. السكن : أ. قريب من العمل ب. بعيد

المعلومات الوظيفية :

٨. المؤهل العلمي : أ. توجيهي ب. دبلوم ج. بكالوريوس

د. دبلوم عالي هـ. ماجستير و. دكتوراه

نوع التخصص :

٩. الوظيفة : أ. إدارية ب. فنية ج. إشرافية

١٠. المسمى الوظيفي:

١١. الدوام: أ. ملتزم ب. غير ملتزم

١٢. هل الموظف:

أ. على رأس عمله

ب. معار

ج. منتدب

د. مكلف

١٣. هل يترتب على الموظف أي التزام للمؤسسة

أ. نعم ب. لا

١٤. الخبرة قبل الخدمة في المؤسسة (بالسنوات)

أ. من ١-٥ ب. ٥-١٠ ج. ١٠- ٢٠

١٥. الخبرة في المؤسسة:

أ. (١-٥) ب. (٥-١٠) ج. (١٠-٢٠)

١٦. الدورات التي حصل عليها الموظف قبل الخدمة في المؤسسة مرتبة حسب الزمن:

اسم الدورة مدتها نوعها مكان انعقادها وتاريخها

١٧. الدورات التي حصل عليها الموظف أثناء الخدمة

اسم الدورة مدتها نوعها مكان انعقادها وتاريخها

١٨. عدد التقارير السنوية بتقدير :

ممتاز جيد جداً جيد متوسط

١٩. ما هي الجوانب من أداء الموظف الذي تكرر حصوله فيها على تقدير متوسط

عدد كتابات الشكر : .... عدد العقوبات : ....

٢٠. هل لدى الموظف أنشطة : تحريرها ، تاريخ ممارستها.

٢١. هل الموظف عضو في لجانٌ داخلية/ خارجية.

الدورات التدريبية المقترحة لرفع أداء الموظف حسب الأهمية :

١.

٢.

٣.

أداء اللقاء الجماعي

- الفئة المستهدفة/ مندوبي المبيعات
- عدد المشاركين/ ٥ مشاركين.
- الفئة العمرية: (٢٠-٤٥) سنة
- تاريخ اللقاء: ١٩٩٧/٨/٥
- وقت اللقاء: ٨,٣٠ - ٢,٠٠ بعد الظهر
- المكان:

جدول أعمال اللقاء

- الترحيب بالمشاركين
- شرح أهداف اللقاء
- توزيع المشاركين
- توزيع المهمة رقم (١) والمتضمنة:

الرجاء رصد المشاكل التي واجهتكم أثناء عملكم خلال الثلاثة شهور الأخيرة

- استراحة شاي
- توزيع المهمة رقم (٢) والمتضمنة:

من خلال نتاج المهمة رقم (١) الرجاء تصنيف المشكلات حسب أهميتها ومدى تأثيرها على العمل.

- استراحة
- توزيع المهمة رقم (٣) المتضمنة:

من نتائج المهمة رقم (٢) حسب رأيكم صنفوا المشكلات حسب كونها حاجة تدريبية، أو حاجة غير تدريبية.

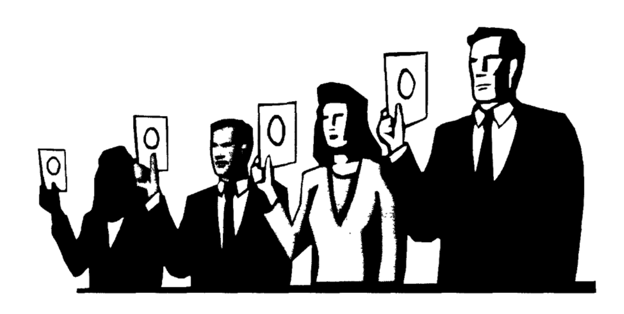
- توزيع المهمة رقم (٤) والمتضمنة:

رتب الحاجات التدريبية حسب الأولوية.

- توزيع المهمة رقم (٥) والمتضمنة تصنيف هذه الأولويات (من المهمة رقم٤) إلى إدارية / فنية / علاقات/ بيئة خارجية. اجمع نتاج المهمات للمجموعات الثلاث وابدأ بالتحليل.

أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية

أداة قائمة اختيار



Selection List Tool

الاحتياجات التدريبية للرائدات الريفيات ومنسقات البرامج

الاسم : مكان العمل : الوظيفة :

المؤهل : التخصص :

العمل السابق :

السنوات	الوظيفة	مكان العمل	ملاحظات

الدورات التدريبية التي التحقت بها :

اسم الدورة/ موضوعاتها	المكان	ملاحظات

ما هي المهام المطلوبة منك في عملك الحالي:

.١

.٢

.٣

.٤

.٥

.٦

.٧

.٨

مرفق قائمة بموضوعات تدريب، رجاء وضع إشارة (✓) مقابل الموضوعات التي تشعر أنها تلبي احتياجات تدريبية لديك بما يمكنك من تحسين أدائك في عملك.

ما هي الموضوعات/ المجالات الأخرى التي تشعر أنك بحاجة للتدريب فيها ولم تشملها القائمة السابقة؟

.١

.٢

.٣

.٤

أية ملاحظات أخرى بخصوص احتياجاتك التدريبية:

.١

.٢

.٣

أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية

أداة المسح



The Survey Tool

أسئلة المسح



١. هناك نقص أو قلة للتعاون بين الدوائر المختلفة.

٢. مهارات كتابة التقارير غير موجودة.

٣. الدافعية عالية بين الموظفين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم.

٤. الجهاز لا يقوم بأداء واجباته عندما يغيب المشرفين.

٥. اقتراحات المستخدمين تؤخذ بعين الاهتمام وتنفذ.

٦. بعض المستخدمين لا يستحقوا أن يعملوا ساعات عمل كاملة.

٧. يتبع المستخدمين التعليمات المقدمة من رؤسائهم.

٨. يتأخر اتخاذ القرار بسبب وجود عدد كبير من المدراء ذوي العلاقة.

٩. الضعف باللغة الإنجليزية يقود إلى مشكلات اتصال مع المستشارين والخبراء.

١٠. المستخدمين الذين هم على غير معرفة بالحاسوب يحدون من الفاعلية.

١١. المتدربون المعينين لفترة قصيرة برواتب متدنية أداءاتهم ضعيفة.

١٢. الإدارة العليا أو الرئيسة لا تتبع القواعد الخاصة بالمنظمة.

١٣. هناك قلة في الكفاءات المؤهلة في بعض الأعمال والمراكز المتخصصة.

١٤. المستخدمين معينين لأعمال لا تستخدم مهاراتهم الكاملة.

١٥. المنظمة لا تؤمن لمستخدمها الأمان الوظيفي لفترة طويلة.

١٦. علاقات العمل مؤذية بين المستخدمين.

١٧. يتبع المستخدمين التعليمات والأوامر وينفذون مهماتهم بفعالية.

١٨. زيارة مشروعات في بلـدان أخرى يساعد المستخدمين في تنفيذ المشـروعات الوطنية.

١٩. لا يوجد جهاز كاف مقارنة بحجم العمل المطلوب إنجازه.

٢٠. الأوصاف الوظيفية ليست دائماً موجودة والواجبات ليست محددة بشكل جيد.

٢١. صنع واتخاذ القرار هو فقط بأيدي الإدارة العليا.

٢٢. الإدارة العليا تتدخل بالقرارات التي تتخذ أو تضع في الإدارة الدنيا.

٢٣. القرارات ترتكز بالغالب على مصالح ورغبات شخصية.

٢٤. غياب التدريب يحد أو يمنع من أداء العمل بشكل مرض.

٢٥. يقدم المستخدمين خدمات إضافية إلى الزبائن الذين يعرفونهم.

٢٦. يوفر التدريب إلى مستخدمين دونما اعتبار لمتطلبات عملهم.

٢٧. المستخدمين ليسوا واعون بقواعد وأصول دوائرهم المعينة.

٢٨. الإدارة العليا تشجع المستخدمين على مناقشة المشاكل المرتبطة بأعمالهم.

٢٩. المكافآت التي تعطى للمستخدمين ليست كافية كحوافز لأداء أفضل.

٣٠. معظم المهمات التي يمكن أن تستفيد من الحاسوب يتم إنجازها يدوياً.

جدول رقم( )

إنموذج جدولة Tabulation Sheet

فرق المساحة : .... عدد المشمولين بالمسح : ....

المنظمة : .... التاريخ : ....

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بشدة	مهم	لا رأي	غير مهم	المجموع	ملاحظات
١.										
٢.										
٣.										
٤.										
٥.										
٦.										
٧.										
٨.										
٩.										
١٠.										
١١.										
١٢.										
١٣.										

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بشدة	مهم	لا رأي	غير مهم	المجموع	ملاحظات
١٤.										
١٥.										
١٦.										
١٧.										
١٨.										
١٩.										
٢٠.										
٢١.										
٢٢.										
٢٣.										
٢٤.										
٢٥.										
٢٦.										
٢٧.										
٢٨.										
٢٩.										
٣٠.										

أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية



أداة التحديد الذاتي

Self - Assessment Tool

إنموذج رصد حاجات تدريبية

ضع إشارة (✓) بما يتلاءم ودرجة حاجتك التدريبية من مواضيع التدريب التالية :

الرقم	الموضوع	التقدير		
		كبير	متوسط	قليل
١.	طرق التدريب وتقنياته			
٢.	أساليب تحديد احتياجات المجتمع المحلي			
٣.	أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية			
٤.	تعليم الكبار			
٥.	المجتمع الأردني بنيته وخصائصه			
٦.	مهارات الاتصال			
٧.	تقويم الأداء			
٨.	تقويم البرنامج			
٩.	تطوير حقائب تدريبية			
١٠.	تشكيل المجموعات			
١١.	علم النفس الاجتماعي			
١٢.	البرنامج التدريبي إعداده وتطويره			
١٣.	إدارة المشروع			
١٤.	إدارة الصراع			
١٥.	إدارة الوقت			

الرقم	الموضوع	التقدير		
		كبير	متوسط	قليل
١٦.	عمل الفريق			
١٧.	الإرشاد			
١٨.	مداخل العمل في المجتمعات المحلية			
١٩.	المشاركة الأهلية			
٢٠.	التربية الخاصة			
٢١.	الإرشاد الزراعي			
٢٢.	صحة المجتمع			
٢٣.	التربية في مرحلة ما قبل المدرسة			
٢٤.	المرأة والقيادة			
٢٥.	إنشاء المشاريع الريادية المدرة للدخل			
٢٦.	التنمية الريفية			
٢٧.	الإدارة (إدارة المؤسسات الاجتماعية)			

استبانة
تحديد الاحتياجات التدريبية للمتطوعين من الهيئات الإدارية في الجمعيات الخيرية العاملة في الأردن

(استبانة بريدية)

تعريف ودليل استخدام

هذه الاستبانة موجهة إلى الجمعيات الخيرية في الأردن وتهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئات الإدارية، وقد روعي في تصميم هذه الاستبانة أن تحتوي على أكبر كم من الإحتياجات التدريبية التي ترتبط مباشرة بوظائف الهيئة الإدارية والمناصب المختلفة فيها وهي:

١. رئيس.

٢. نائب رئيس.

٣. أمين السر.

٤. أمين الصندوق

٥. الأعضاء.

٦. العاملون.

وستوجه استبانة واحدة للجمعية الواحدة بمعنى أن الجمعية الواحدة ستحصل على استبانة واحدة ولكن عدد الذين سيقومون بملء الاستبانة يعتمد على توافر أعضاء الهيئة الإدارية.

يرجى إعادة الاستبانة إلى العنوان التالي:

حسين محمد حسنين

مدير تطوير المناهج والتدريب

إنجاز لتهيئة الفرص الاقتصادية للشباب الأردني

معلومات أساسية عن الجمعية:

اسم الجمعية:

عدد أعضاء الهيئة الإدارية:

أهداف الجمعية:

عنوان الجمعية:

الموقع:

هاتف:

ص.ب:

يرجى وضع إشارة * فيما يتعلق بحاجتك التدريبية تحت ما يتواءم ومنصبك في الهنية الإدارية :

م	البرنامج التدريبي / الفئة المستهدفة	الهيئة الإدارية					الهيئة العامة واللجان المختلفة	العاملون
		رئيس	نائب	أمين سر	أمين صندوق	أعضاء		
١.	خطوات ومراحل تخطيط مشروع على مستوى قرية							
٢.	طرق التسويق							
٣.	أساليب تفعيل المشاركة الأهلية							
٤.	التخطيط (مبادئ وقواعد أساسية)							
٥.	تخطيط وإدارة المشاريع الصغيرة المدرة للدخل							
٦.	إعداد خطة عمل سنوية على مستوى الجمعية الخيرية (خطوات وفنيات أساسية)							
٧.	فن استقطاب التمويل الخارجي							
٨.	طرق وأدوات جمع المعلومات والبيانات							
٩.	تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية							

م	البرنامج التدريبي / الفئة المستهدفة	الهيئة الإدارية					الهيئة العامة واللجان المختلفة	العاملون
		رئيس	نائب	امين سر	امين صندوق	أعضاء		
١٠.	الطرق المبسطة في حساب الجدوى الاقتصادية							
١١.	أساليب تحديد الاحتياجات المحلية							
١٢.	البرامج والمشاريع والخدمات المقترحة							
١٣.	طرق حل المشكلات							
١٤.	طرق التثقيف الشعبي							
١٥.	إدارة الأزمات المالية							
١٦.	إدارة الصراع والخلافات المجتمعية							
١٧.	قواعد وأصول المناقشة الجماعية							
١٨.	تنظيم اللجان والجماعات							
١٩.	إدارة المؤسسات الاجتماعية							
٢٠.	أشكال الصراع وإدارته بين المتطوعين والعاملين							
٢١.	أشكال التعاون والتنسيق مع المنظمات الأخرى							

م	البرنامج التدريبي / الفئة المستهدفة	الهيئة الإدارية: رئيس	نائب	أمين سر	أمين صندوق	أعضاء	الهيئة العامة واللجان المختلفة	العاملون
٢٢.	دور المرأة في توليد الدخل							
٢٣.	تدريب القيادات الشعبية							
٢٤.	طرق التدريب							
٢٥.	إعداد الموازنات التقديرية							
٢٦.	مبادئ وقواعد تنمية المجتمعات المحلية							
٢٧.	طرق الاتصال الفعال							
٢٨.	تنظيم وإدارة الانتخابات							
٢٩.	مبادئ تنظيم وإدارة الاجتماعات							
٣٠.	أساليب استقطاب المتطوعين							
٣١.	أساليب إعداد جداول الأعمال وكتابة المحاضر وإعداد التقارير							
٣٢.	التعرف إلى أبعاد قانون الجمعيات والهيئات الاجتماعية وتعديلاته							
٣٣.	إدارة وتنظيم حملات جمع التبرعات							

الرقم	البرنامج التدريبي / الفئة المستهدفة	الهيئة الإدارية					الهيئة العامة واللجان المختلفة	العاملون
		رئيس	نائب	أمين سر	أمين صندوق	أعضاء		
٣٤.	فن السكرتاريا وإدارة المكاتب							
٣٥.	مهارات الإقناع							
٣٦.	إدارة المناسبات							
٣٧.	الاتجاهات السلبية وآثرها على الجمعية الخيرية							
٣٨.	إدارة السجلات والملفات الإدارية والمستندات المالية							
٣٩.	أصول اتخاذ القرار							
٤٠.	إدارة المخازن والمستودعات							
٤١.	إدارة الوقت							
٤٢.	كيفية الحسابات الختامية في الجمعيات الخيرية							
٤٣.	إدارة التغيير							
٤٤.	إجراء الدراسات المحلية							
٤٥.	فن المفاوضات							
٤٦.	شرح مضامين وأبعاد النظام الأساسي							

م	البرنامج التدريبي / الفئة المستهدفة	الهيئة الإدارية					الهيئة العامة واللجان المختلفة	العاملون
		رئيس	نائب	أمين سر	أمين صندوق	أعضاء		
٤٧.	الجوانب القانونية والفنية للنفقات والإيرادات							
٤٨.	الاستثمار في إطار المنظمات غير الربحية							
٤٩.	القرارات المالية وصلاحيات التفويض بالصرف والقبض							
٥٠.	ورش عمل متخصصة حول معيقات القوانين والأنظمة							
٥١.	إدارة الصراع							
٥٢.	الإدارة المالية في المنشآت الاجتماعية							
٥٣.	أشكال الصراع والخلاف في الأدوار والصلاحيات							
٥٤.	إدارة الأفراد وشؤون الموظفين							
٥٥.	إدارة المشتريات							

استبانة
تحديد الاحتياجات التدريبية (وظائف إشرافية)
(تحديد ذاتي)

١. معلومات أساسية:

الاسم:

أعلى مؤهل علمي: العمر:

الوحدة التي تعمل فيها:

تاريخ التعيين في المنظمة:

تاريخ التعيين فيها :

٢. ما هي المسؤوليات الأساسية لوظيفتك الإشرافية؟ (الرجاء ترتيبها حسب الأهمية).

-
-
-
-
-

٣. ما هي مظاهر الضعف والقوة في أدائك الإشرافي:

مظاهر القوة	مظاهر الضعف

٤. ما هي مظاهر الضعف والقوة في أدائك الإشرافي:

مظاهر القوة	مظاهر الضعف

٥. ما هي أبرز المشكلات التي واجهت دائرتك/ قسمك أو وحدتك/ أو شعبتك خلال الفترة الزمنية السابقة (٤-٦ شهور).

-
-
-
-
-
-

٦. ما الذي جرى اتخاذه تجاه المشكلات التي ظهرت؟

-

-

-

-

-

-

٧. هل تعتقد أن موظفيك محفزين للعمل؟

☐ نعم ☐ لا

٨. ما الدليل على وجود الحافزية لديهم؟

-

-

-

-

٩. ما الدليل على عدم وجود الحافزية لديهم؟

١٠. ما مدى التزام موظفيك بالتعليمات وما هي درجة التزامهم بمظاهر الانضباطية؟

١١. ما هي أهم الأساليب (Techniques) التي تستخدمها للارتقاء أو لتفعيل مستوى أداء الموظفين لديك؟

-
-
-
-

١٢. ما هي أبرز مشكلات وحدتك التنظيمية وكيف تحاول تخطي هذه المشاكل؟

-
-
-
-

١٣. ما هي وسائط الاتصال التي تستخدمها؟

مع الوحدات الأخرى	مع وحدتك

١٤. ماذا تستخدم من أدوات لتحديد احتياجات وحدتك؟

-
-
-
-

١٥. الرجاء رصد الاحتياجات التدريبية لوحدتك حسب الأولوية؟

-
-
-
-

١٦. ما هي أبرز الاحتياجات غير التدريبية لوحدتك؟

-
-
-
-

أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية



أداة التحديد الذاتي

Self- Assessment Tool

إنموذج رصد حاجات تدريبية

(أ) مقدمة :

اسم الموظف من أربع مقاطع : ....

الفرع/ الدائرة/ المكتب حيث يعمل الموظف : ....

تاريخ تعيين الموظف في بنك : ....

الرقم الوظيفي للموظف : ....

أعلى مؤهل علمي حصل عليه الموظف : ....

الدرجة الوظيفية للموظف : ....

المسمى الوظيفي للموظف (إن وجد) ....

العمل الحالي الموظف : ....

(ب) الاحتياجات التدريبية التي يرى الموظف -نفسه- أنه بحاجة إليها :

(الرجاء الإجابة على هذا السؤال بمنتهى الصدق والصراحة)

أرى أنني بحاجة إلى دورات تدريبية في المواضيع التالية : (يتم البدء بالأكثر احتياجاً).

١.

٢.

٣.

٤.

٥.

٦.

٧.

٨.

(ج) الأقسام التي يقترح مدير الفرع / الدائرة نقل الموظف إليها في المستقبل من أجل زيادة خبرته:

١.

٢.

٣.

٤.

٥.

٦.

٧.

٨.

(د) الاحتياجات التدريبية التي يرى مدير الفرع / الدائرة / المكتب الذي / التي يعمل به / بها الموظف:

١.

٢.

٣.

٤.

٥.

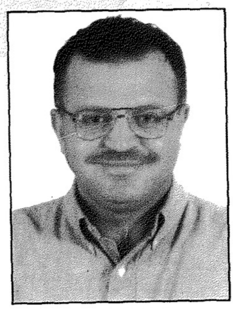
٦.

٧.

٨.

توقيع الموظف　　　　توقيع المسؤول المباشر　　　　توقيـــع مديـــر الفرع

تاريخ تعبئة النموذج / م ١٩٩



* خبير ممارس تدريب وتيسير في مجال تدريب المدربين والتنمية الريفية وبناء القدرة المؤسسية للمنظمات غير الحكومية .
* مطور برامج وحقائب تدريبية .
* يعمل حالياً مدير لوحدة تطوير المناهج والتدريب ببرنامج إنجاز لتهيئة الفرص الاقتصادية للشباب الاردني.

حسين محمد حسنين

* صدر له العديد من الكتب كان آخرها:

1 مهارات التيسير
2 أساليب التوعية والتثقيف
3 تدريب المدربين: النماذج والاشكال
4 طرائق إبداعية في التعليم والتدريب
5 تقويم التدريب

تحت الطبع

* التعلم النشط * بناء شبكات الذهن * أساليب ومداخل حل المشكلات
* مهارات المدرب * 150 طريقة تدريب تشاركية
* تدريب المدربين : التصنيفات الميسرة
* توظيف القيادات المحلية لأغراض التنمية * تخطيط وإدارات



PUB. & DIS.
- 5349499
n 11914 Jordan
E-mail: customer@majdalawibooks.com



دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
تليفاكس : ٥٣٤٩٤٩٧ - ٥٣٤٩٤٩٩
ص . ب ١٧٥٨ عمان ١١٩٤١ الاردن
www.majdalawibooks.com


ISBN 9957-02-158-3
9 789957 021580